

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

«Менеджмент бізнес-організацій»
073 «Менеджмент»

Форма навчання: денна
очна (денна) / заочна / дистанційна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «Управління збутовою діяльністю бізнес-організації ТОВ «Альфа-
Забава»

(Будинок Іграшок ТМ)»
назва теми

здобувача Литвиненко С.Ю.
(ПІБ здобувача)

(підпис)

Науковий керівник: професор, к.е.н., Шершньова З.Є.
(науковий ступінь, вчене звання, ПІБ наукового керівник)

(підпис)

Робота допущена до захисту перед комісією
з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри д.е.н., проф. Сагайдак М.П.

(підпис)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

«Менеджмент бізнес-організацій»
073 «Менеджмент»

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи(гарант)
освітньої програми к.е.н., доцент
Шатілова О.В.



(підпис) (ініціали, прізвище)

22 квітня

2022 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри д.е.н.,
професор Сагайдак М.П.



(підпис) (ініціали, прізвище)

22 квітня

2022 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

Здобувачу вищої освіти Литвиненко Симоні Юріївни
Денної форми навчання
очної (денної) / заочної / дистанційної
на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: «Управління збутовою діяльністю бізнес – організації ТОВ «АЛЬФА ЗАБАВА»
(Будинок іграшок ТМ)»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «18» березня 2021 р. № 401
Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах ТОВ «Альфа-Забава
(Будинок Іграшок ТМ)»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретичні основи управління збутовою діяльністю бізнес - організації <i>(назва розділу)</i>
Розділ 2	Оцінка управління збутовою діяльністю ТОВ «Альфа забава» (будинок іграшок ТМ) та пропозиції щодо його покращення <i>(назва розділу)</i>

Об'єкт дослідження:	Збутова діяльність бізнес – організації (БО)
Предмет дослідження:	Процес управління збутовою діяльністю у БО
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Обґрунтувати напрями удосконалення управління збутовою діяльністю ТОВ «Альфа забава» (будинок іграшок ТМ)

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1

На основі вивчення науково – методичної літератури визначити роль збутової діяльності у бізнес – організації, навести визначення базових категорій по обраній проблематиці, охарактеризувати моделі та канали збуту, їх галузеві особливості (в тому числі для торговельних БО).

Охарактеризувати методи аналізу, оцінки (з відповідними показниками), формування ефективних систем збуту в організаціях. Навести приклади організаційної будови систем збуту та методів аналізу організаційних документів, що регулюють їх діяльність. Визначити роль та зміст контрактів як інструменту свідомого підвищення ефективності збуту та навести алгоритми їх формування

Навести приклади вітчизняного та закордонного досвіду управління збутовою діяльністю з акцентом на торговельні БО.

У розділі 2

З використанням офіційної звітності та власних досліджень навести характеристику господарської діяльності ТОВ «Альфа забава» (будинок іграшок ТМ)», розрахувати відповідні показники

Дослідити середовище БО, з використанням методів, які були обрані у I розділі роботи для торговельних БО, визначити рівень конкурентоспроможності ТОВ - об'єкта аналізу, з'ясувати причини її переваг та недоліків у порівнянні з основними конкурентами, пов'язаними зі збутом

З'ясувати наявний стан управління збутовою діяльністю у БО, з використанням елементів організаційного аналізу, запропонувати зміни у розподілі обов'язків з виконання робіт з підвищення (утримання на наявному рівні) системи збуту, запропонувати зміни в організаційних документах

**Завдання підготував
науковий керівник**



(підпис)

З.Є. Шершньова

(ініціали, прізвище)

« 15 » квітня 2022 р.

**Завдання одержав
здобувач**



(підпис)

С.Ю. Литвиненко

(ініціали, прізвище)

« 15 » квітня 2022 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 51 сторінку, 15 таблиць, 14 рисунків, список літератури з 35 найменувань, 3 додатки.

“Управління збутовою діяльністю бізнес-організації ТОВ “АЛЬФА-ЗАБАВА” (Будинок іграшок ТМ)”

Об'єкт дослідження - збутова діяльність бізнес-організації.

Предмет дослідження - процес управління збутовою діяльністю бізнес-організації.

Мета написання кваліфікаційної бакалаврської роботи - обґрунтування напрямів удосконалення управління збутовою діяльністю ТОВ «Альфа забава» (Будинок іграшок ТМ).

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- розглянути теоретичні та методичні засади управління збутовою діяльністю бізнес-організації;
- охарактеризувати основні методичні підходи до оцінки збутової діяльності бізнес-організації;
- узагальнити особливості управління збутовою діяльністю бізнес-організації в сучасних умовах;
- надати загальну характеристику господарської діяльності БО – об'єкта аналізу;
- здійснити аналіз управління збутовою діяльністю ТОВ «Альфа-Забава» (Будинок іграшок ТМ);
- запропонувати шляхи покращення виявлених проблем в управлінні збутовою діяльністю ТОВ «Альфа-Забава» (Будинок іграшок ТМ);
- обґрунтувати запропоновані заходи щодо покращення управління збутовою діяльністю ТОВ «Альфа-Забава» (Будинок іграшок ТМ).

Практичне значення одержаних результатів. За результатами проведеного дослідження сформульовані та обґрунтовані пропозиції щодо стимулювання збутової діяльності бізнес-організації шляхом проведення рекламних заходів на каналах Ютуб, акції надання знижок в обмін на старі іграшки, а також участі в благодійних проєктах. Наведені заходи сприятимуть збільшенню онлайн-продаж, а також покращення репутації компанії в очах клієнтів та суспільства.

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2022.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2022.

Ключові слова: збутова діяльність, бізнес-організація, управління, ефективність.

В і д г у к
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету економіки та управління, спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»
Литвиненко Симоні Юрївні

Виконану на тему «**Управління збутовою діяльністю бізнес - організації**
(на матеріалах ТОВ «Альфа-Забава (Будинок Іграшок ТМ))»

Проблематика ефективних продажів та збуту, продовжує бути актуальною темою, яка ще більше загострилася в умовах пандемії. Ефективна збутова діяльність, як свідчить досвід, потребує системного підходу, який досягається завдяки розробки відповідного комплексу заходів. У зв'язку з цим треба визнати актуальність та практичну цінність обраної п. Литвиненко С.Ю. тему дослідження. Вибір теми та розробка плану роботи здійснена автором самостійно. **Логіко-структурний рівень роботи: - логіка викладення матеріалу витримана – 10 б.**

I розділ «**Теоретичні основи управління збутовою діяльністю бізнес - організації**» присвячений характеристиці понятійно – категоріального апарату обраної теми, визначенню методів ідентифікації проблем, досвіду ефективного управління збутом. Залучений перелік інформаційних джерел дозволив на достатньому рівні закласти певну теоретичну базу КБР, здобувачка продемонструвала відповідні компетентності. **Рівень пошукової глибини: достатнього рівня – 8 б. Теоретико-методичний рівень роботи: – 8 б.**

У II розділі КБР «**Оцінка управління збутовою діяльністю ТОВ «Альфа забава» (будинок іграшок ТМ) та пропозиції щодо його покращення**» для аналізу ситуації у БО – об'єкті аналізу залучена інформація про різні шари середовища функціонування БО Здобувачка при цьому продемонструвала певний рівень компетентностей щодо збору та обробки інформації з різних джерел, проведення аналізу за допомогою низки методів. Незважаючи на недоліки проведеного аналізу, авторці вдалося ідентифікувати проблеми збуту у БО, узагальнити отриману інформацію, та закласти базу для розробки пропозицій. У КБР доведена необхідність формування відповідних заходів, які відповідають специфіці торговельних БО. Разом з тим слід зробити такі зауваження

1. Уточнюючих коментарів потребують наведений склад та критичний аналіз обраних для розгляду моделей та методів, що використовуються в управлінні продажами.

2. II розділ, на жаль, не містить усебічного аналізу господарської діяльності БО – об'єкта аналізу, оскільки КБР відсутня звітність ТОВ «Альфа забава», що не дозволяє перевірити розрахунки.

3. Не наведені результати розрахунків щодо чисельності персоналу, витрат часу та грошей на розробку та запровадження запропонованих заходів. КБР не містить аналізу впливу пропозицій на показники діяльності ТОВ «Альфа забава». **Діагностично-конструктивний рівень роботи: - аналіз проведений на певному рівні з урахуванням обсягів наданого матеріалу, пропозиції потребують розрахункового доопрацювання – 8 б.**


Зазначені зауваження не впливають на загальне позитивне враження від проведеного дослідження.

Рівень наукової етики: - на достатньому рівні – 8 б. Організаційний рівень проведення дослідження: - 6 б.

Здобувачка продемонструвала достатній рівень опанування необхідних для виконання роботи компетентностей для підготовки КБР на обрану тему, яка є актуальним, важливим дослідженням, виконаним на належному рівні.

В результаті можна зробити висновки, що основні задачі дослідження вирішені, що дає змогу рекомендувати роботу п. Литвиненко С.Ю. до захисту з попередньою оцінкою **48 балів.**

Науковий керівник
к.е.н., професор
кафедри менеджменту КНЕУ
« 17 » травня 2022р.

З.С.Шершньова. 

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ „АЛЬФА-ЗАБАВА”

02192 Україна, м. Київ, Дніпровський р-н, вул. А. Малишка, буд. ЗД, тел. 377-71-31, ко32378340,
р/р UA203052990000026008005001571 в філії РЦ ПАТ КБ «Приватбанк»

Рецензія

**на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти**

Литвиненко Сімони Юрїївни

Тема : «Управління збутовою діяльністю бізнес-організації ТОВ «Альфа-Забава (Будинок Іграшок ТМ)»

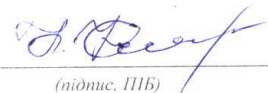
Актуальність теми з точки зору теорії і практики розробки стратегії управління збутовою діяльністю бізнес-організації полягає в його орієнтації на підвищення ефективності використання збутової діяльності при плануванні і здійсненні стратегії зі стимулювання збуту. Студентка проводить дослідження теоретико-методичних аспектів управління збутом бізнес-організації, та розробляє практичні пропозиції щодо удосконалення збуту організації ТОВ «Альфа-Забава (Будинок іграшок ТМ)» на підставі попередньо проведеної економічної діагностики його діяльності.

Позитивні риси роботи: проведення аналізу елементів збуту та системи управління ним у бізнес-організації; виявлені зони для; запропоновані шляхи покращення управління брендом бізнес-організації ТОВ «Альфа-Забава (Будинок іграшок ТМ)»; зроблені висновки.

Зауваження до роботи: Зауважень немає.

Практичне значення одержаних результатів полягає у актуальному дослідженні з метою розвитку збутової діяльності бізнес-організації та управління ним. Обрана проблематика являється актуальною та повністю розкритою. Наведені у дипломній роботі пропозиції щодо проведення запропонованих заходів з удосконалення збутової діяльності ТОВ «Альфа-Забава (Будинок іграшок ТМ)» мають велике практичне значення та можуть сприяти стимулюванню збуту та збільшення прибутку компанії.

ТОВ «Альфа-Забава»
Начальник планово-економічного відділу
Лебедь Н.В.


(підпис, ПІБ)

Підпис засвідчую:
ТОВ «Альфа-Забава»
Директор
Порхун О.М.


(посада, підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП	1
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ.	3
1.1. Теоретичні та методичні засади управління збутовою діяльністю бізнес-організації	3
1.2. Основні методичні підходи до оцінки збутової діяльності бізнес-організації	11
1.3. Особливості управління збутовою діяльністю бізнес-організації в сучасних умовах	19
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «АЛЬФА-ЗАБАВА» (БУДИНОК ІГРАШОК ТМ) ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЙОГО ПОКРАЩЕННЯ	26
2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «АЛЬФА-ЗАБАВА»	26
2.2. Аналіз системи управління збутовою діяльністю	36
2.3. Основні напрямки удосконалення збутової діяльності	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність. Кожна компанія-виробник бажає торгувати своєю продукцією з найбільшою вигодою для себе, і це твердження апріорно не тільки для виробників, але і для всіх бізнес-організацій в цілому. Це можливо лише тоді, коли збутова стратегія бізнес-організації продумана до найменших подробиць починаючи з постановки завдань збуту, вибору методу розподілу продукції і закінчуючи створенням збутової маркетингової системи бізнес-організації в цілому для його сталого розвитку.

Підприємницька діяльність за своєю суттю має збутову спрямованість, і, тому, важливість раціональної організації збутової стратегії бізнес-організації не піддається сумніву. Якщо збутової стратегії не буде, то діяльність компанії наражається на ризик і невизначеність, за якими можуть піти не тільки витрати, але і банкрутство бізнес-організації. Збутова стратегія бізнес-організації, виходячи з тверджень вище, є одним з найбільш важливих аспектів діяльності кожної бізнес-організації, особливо в контексті сфери роздрібної торгівлі.

Управління збутовою діяльністю бізнес-організації було розглянуто багатьма вітчизняними та зарубіжними авторами, зокрема, це питання досліджено в роботах: Біловодської О. А., Данилюк В. О., Іваночко Н. В., Кабаченко Д. В., Корженко І. С., Комеліної О. В., Макалюк І. В., Матвієць О. В., Олексенко Л.В., Терент'євої Н. В., Тесленко К. Д., Трушкіної Н. В. та інших.

Метою написання кваліфікаційної бакалаврської роботи є обґрунтувати напрями удосконалення управління збутовою діяльністю ТОВ «Альфа забава» (будинки іграшок ТМ).

Для досягнення мети роботи будуть виконані такі завдання:

- розглянути теоретичні та методичні засади управління збутовою діяльністю бізнес-організації.
- охарактеризувати основні методичні підходи до оцінки збутової діяльності бізнес-організації.

- узагальнити особливості управління збутовою діяльністю бізнес-організації в сучасних умовах.
- надати загальну характеристику господарської діяльності ТОВ «Альфа-Забава» (Будинок іграшок ТМ);
- здійснити аналіз управління збутовою діяльністю ТОВ «Альфа-Забава» (Будинок іграшок ТМ).
- запропонувати шляхи покращення виявлених проблем в управлінні збутовою діяльністю ТОВ «Альфа-Забава» (Будинок іграшок ТМ);
- обґрунтувати запропоновані заходи щодо покращення управління збутовою діяльністю ТОВ «Альфа-Забава» (Будинок іграшок ТМ).

Об'єктом дослідження є збутова діяльність бізнес-організації.

Предмет дослідження: процес управління збутовою діяльністю бізнес-організації.

Практичне значення одержаних результатів. За результатами проведеного дослідження сформульовані та обґрунтовані пропозиції щодо стимулювання збутової діяльності бізнес-організації шляхом проведення рекламних заходів на каналах Ютуб, акції надання знижок в обмін на старі іграшки, а також участі в благодійних проєктах. Наведені заходи сприятимуть збільшенню онлайн-продаж, а також покращення репутації компанії в очах клієнтів та суспільства.

Методи дослідження: метод аналізу і синтезу, статистичні методи, метод порівняльного аналізу, методи дедукції, математичні методи, методи економічного аналізу для дослідження фінансового стану компанії, методи коефіцієнтного аналізу для визначення ефективності збуту, графічний метод для представлення результатів дослідження.

Інформаційною основою дослідження є теоретичні положення економічної науки, літературні джерела, статті, підручники, Інтернет – ресурси, власні спостереження на тему формування продуктового портфелю бізнес-організації, звітність бізнес-організації за 3 роки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Теоретичні та методичні засади управління збутовою діяльністю бізнес-організації

Збутова діяльність по реалізації продукції є невід'ємною частиною комерційної діяльності організації в умовах ринкових відносин. Тому конкурентоспроможність і ефективність функціонування організації багато в чому залежать від того, наскільки раціонально і грамотно вона організовує свою збутову діяльність. Крім того, оцінка ефективності збутової діяльності є обов'язковим етапом при визначенні збутової стратегії та політики суб'єкта господарювання, в ході яких приймається система рішень по організації збуту товарів, що включає вибір: безпосередньо ринків, часу і способів виходу на них, каналів збуту, засобів по формуванню попиту і стимулювання збуту [9].

Збут як об'єкт управління являє собою комплекс процедур і алгоритмів, спрямованих на просування готової продукції на споживчому ринку (аналіз ринку, формування попиту, отримання і обробка замовлень, підготовка продукції до відправлення, відвантаження, транспортування, реалізація через оптові та роздрібні мережі) і організацію фінансових розрахунків за неї (умови, домовленості, документаційне та інформаційне забезпечення, контроль, оцінка, моніторинг і т.д.) [12].

Ключовою метою збутової діяльності є досягнення максимально вигідного балансу між економічними інтересами виробника (отримання підприємницького прибутку) і покупця (максимальне задоволення платоспроможного попиту). Збутова діяльність являє собою складний процес, який характеризується рядом

екстраординарних властивостей: структурованість, багаторівневість, суперечливість цілей і завдань, неоднорідність [13].

Виходячи з цього, в сучасній економічній літературі є чимало різних підходів до трактування і визначення даної категорії. Найбільш суттєві, які відображають відмінні один від одного наукові позиції і точки зору, наведені в змістовній частині табл. 1.1

Таблиця 1.1 – Основні трактування категорії «збут»

Автор	Ключові характеристики поняття	Коментар
1	2	3
Кабаченко Д. В. [10, с.208]	«цілеспрямована діяльність, принципи та методи здійснення якої покликані організувати рух потоку товарів до кінцевого споживача»	«Стимулювання збуту» - як важливіший вид маркетингової діяльності. Довгострокова «Збутова політика» основана на аналізі як зовнішнього так і внутрішнього середовища підприємства.
Корженко І. С. [11, с.112]	«збут – це процес передачі товару від виробника до кінцевого споживача»	В статті автор пояснює що таке збут та основні принципи які можуть на нього впливати. Описані функції, проблеми та способи оптимізації збутової діяльності підприємства що веде зовнішньоекономічну діяльність. Стосовно ЗЕД описана інтеграція принципів логістики та маркетингу.
Матвієць О. В., Кошівська М. В. [13, с. 117]	«це обмін товарів або послуг на гроші, або, іншими словами, реалізація товарів або послуг»	В статті йдеться про місце та значення збуту у виробничому процесі підприємства. Важливість побудови правильної збутової політики, основаної на аналізі зовнішніх та внутрішніх складових.
Макалюк І. В., Ліндаєв Д. В. [13, с. 141]	«основною метою збутової діяльності бізнес-організації є забезпечення максимального задоволення споживчих потреб»	Автор висловлює своє бачення ролі збуту, як доведення товару до споживача. Розглянута функція маркетингу у процесі збуту. Описані методи оцінювання ефективності збутової діяльності

Терент'єва Н. В. [20]	«цілеспрямована організаційно-економічна діяльність, направлена на збільшення реалізації товарів та послуг шляхом врахування виробничого потенціалу, технологічного циклу продукції, інноваційної складової діяльності бізнес-організації, маркетингового плану, логістичних зв'язків, механізмів сервісної підтримки, пріоритетів зовнішньоекономічної діяльності бізнес-організації відповідно до стратегічного плану розвитку бізнес-організації, забезпечуючи двосторонній зв'язок бізнес-організації з бізнес-партнерами та бізнес-інфраструктурою»	В статті автор пояснює місце та значення збуту у виробничому процесі підприємства. Про важливість стратегічного планування в управлінні збутовою діяльністю. Наукові підходи до управління збутовою діяльністю.
Шереметинська О. В. [25]	«збут – ключова ланка маркетингу і всієї діяльності бізнес-організації по створенню, виробництву і доведенню товару до споживача, основним завданням якої є повернення вкладених у виробництво товарів коштів та отримання прибутку»	Автор описує основні цілі та завдання збуту в підприємствах ЗЕД. Особливості ефективної стратегії збуту на зовнішніх ринках. Розглядається важливість державного регулювання по збуту товарів на експорт.

Таким чином, роблячи узагальнення представленого переліку авторських трактувань, під збутовою діяльністю, на наш погляд, варто розуміти сукупність заходів і управлінських рішень, спрямованих на вироблення оптимальної виробничої програми, максимально враховує споживчі запити того чи іншого ринкового сегменту, що включає набір методів, форм, принципів і підходів щодо раціоналізації процесу формування якісної клієнтської бази і доведення готової продукції до останнього з мінімальними витратами, що, в свою чергу, базується на установці максимального задоволення запитів покупців, максимально повного обсягу реалізації готової продукції і максимально можливого варіанту отримання прибутку [3].

Виходячи з проведеного аналізу літератури, збутова політика буде являти собою систему рішень, які приймає продавець щоб реалізувати вибрані стратегії і отримати найбільший ефект від збуту товарів.

Метою ж збутової політики буде виявлення тактики, за допомогою якої буде досягтися бажаний рівень результатів збутової діяльності компанії з мінімальними витратами при реалізації товарів [20].

Для того щоб випущений товар знайшов свого споживача, готового здійснити покупку, виробник може використовувати такі методи збуту (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 - Методи збуту [21]

Залежно від обраного методу збуту в бізнес-організації виділяють різні канали збуту. Канал збуту являє собою шлях, по якому товари рухаються від виробників до споживачів, він характеризується числом проміжних рівнів, які поділяють виробництво і кінцевого користувача. Канали збуту характеризуються довжиною і шириною. Довжина каналу визначається числом посередників збутової діяльності у всьому збутовому ланцюзі між виробником і споживачами. Ширина каналу визначається кількістю суб'єктів (посередників) збутової системи на окремому рівні збутового ланцюга [4].

За рівнями збуту виділяють три види каналів:

1) Прямий канал збуту. Його ще називають каналом «нульової довжини». У процесі товарообігу не беруть участь посередники, отже — відсутні рівні. Для реалізації товару використовують власну роздрібну мережу, склад чи прямий маркетинг – сайт, холодні дзвінки, особисті зустрічі, email розсилки. Ширина при цьому визначається однією або декількома точками продажу: інтернет-магазин та склад.

Канал нульового рівня:

Виробник→Покупець

2) Непрямі канали. У цій схемі задіяні посередники. Учасники товароруху: дилер, дистриб'ютор, роздріб, партнери, агенти, служби доставки. У непрямій групі зустрічаються рівні різної складності: короткі канали – одно- та дворівневі, а також довгі – трирівневі.

Комбінований канал– це поєднання двох перших груп.

Канал першого рівня:

Виробник→Посередник→Покупець

Канал другого рівня:

Виробник →Дилер→Роздрібний продавець→Покупець

Канал третього рівня:

Виробник→Дилер→Оптовий продавець→Роздрібний
продавець→Покупець

Розглядаючи систему збуту торгової бізнес-організації, не можна не зупинитися на його збутової стратегії, а більш детально, на стратегії охоплення ринку, тому що вона також є одним з основних елементів збуту [3].

Стратегія охоплення ринку ділиться на інтенсивну (розподіл і реалізація товарів за допомогою розгалуженої збутової мережі на основі протяжних і широких каналів); виборчу (розподіл і реалізація товарів на основі спеціалізованих і спрямованих каналів); виключну (реалізація товарів на основі окремих наділених винятковими правами збутових посередників) [5]. Виробникові слід визначитися з типом розподілу товару, тобто належить вирішити, яку кількість посередників буде використано на кожному рівні збутового каналу.

Існує три типи вирішення цієї проблеми, і, по суті своїй, вони уособлюють три основних збутових політики, які може реалізовувати те чи інше бізнес-організація в ході своєї діяльності (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 - Типи розподілу товарів

Тип розподілу	Опис
1	2
Ексклюзивний (винятковий)	Даний розподіл властиво для поставки великих, лімітованих л унікальних виробів. Ці товари реалізуються на регіональному ринку лише одним торговим бізнес-організацією. Зазвичай він зобов'язується не продавати конкуруючі марки тієї ж товарної категорії. Стратегія ексклюзивного охоплення може бути корисна, коли виготовлювач хоче диференціювати свій товар, проводячи політику високої якості або престижності.
Інтенсивний (масовий)	Даний тип збуту підходить для товарів повсякденного попиту, сировинних товарів і нетрудомістких послуг. Гідність активного збуту - найбільша доступність товару і висока частка ринку завдяки широкій демонстрації товару. Зростання обсягу продажів, що досягається завдяки високому рівню охоплення ринку, має, проте, і недоліки, якими не варто нехтувати. Такими недоліками можуть бути: чи не однакові обсяги продажів, втрата контролю над маркетинговою стратегією, немає можливості підтримки іміджу марки і т.д.
Вибірчий (селективний)	Вибираючи цю систему збуту, виробник усвідомлено обмежує доступність товару, для того щоб знизити витрати розподілу і домогтися більш ефективної співпраці з посередниками. У даній системі збуту виробник використовує не всіх посередників, яких він би міг залучити. Головний ризик селективної системи - це нездатність досягти бажаного рівня охоплення ринку. Виробник повинен ретельно стежити за тим, щоб кінцевий споживач міг легко наш і посередників, інакше низька доступність товару призведе до втрат потенційних продажів. Часом певна селективність збуту є вимушеною.

Джерело: [20]

Всі учасники каналів розподілу зацікавлені в їх злагодженій роботі, яка покликана найбільш повноцінно задовольняти потреби споживачів в певних товарах і на це основі отримувати додатковий прибуток, однак між учасниками каналів розподілу можуть виникати будь-які конфліктні ситуації з певних причин.

Найважливішим структурним підрозділом суб'єкта ринкового підприємництва є служба збуту і продажів. Дане структурний підрозділ має ряд зобов'язань:

- пошук і вивчення потенційних ринків збуту і постачальників;
- правильне позиціонування товару;
- збір і обробка споживчих запитів; вивчення конкурентного середовища і перспективи ринкової ніші, вибір найбільш оптимальних методів і способів доставки продукції на ринок (канали збуту);

- збір даних по перспективним змінам споживчих властивостей продукції, що реалізується [14].

Важливою функціональною складовою діяльності служби збуту є якісна реалізація політики розподілу (рис.1.2).

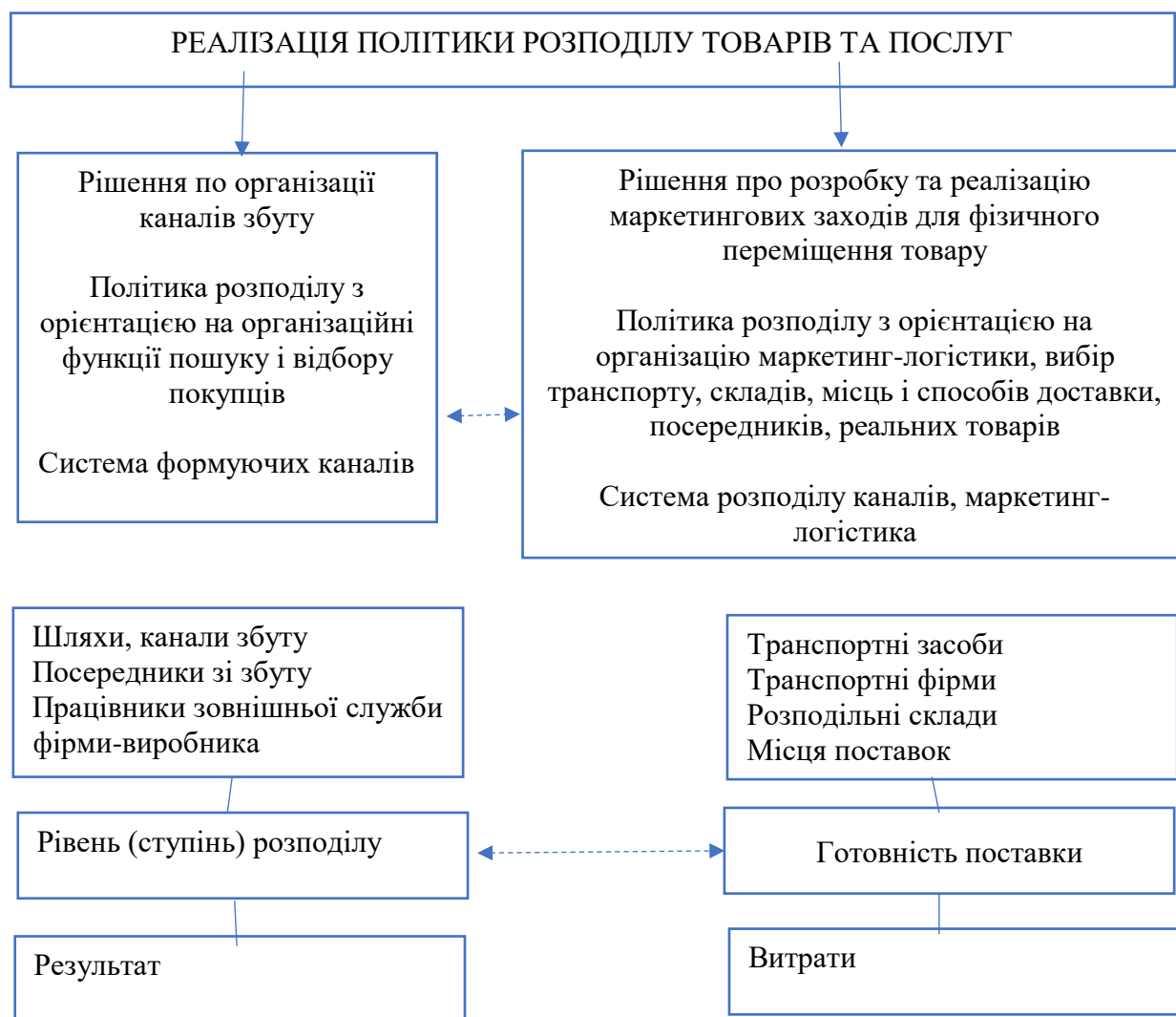


Рисунок 1.2 - Реалізація політики розподілу товарів і послуг в сучасних бізнес-структурах [9]

Дана політика являє собою сукупність дій, спрямованих на розробку і реалізацію маркетингової програми, - які входять в неї заходів з урахуванням схем і каналів доведення готової продукції до кінцевого споживача. Крім того, вона покликана забезпечити ефективну взаємодію між суб'єктами маркетингової

програми, спрямованої на забезпечення чіткості і системності процесу продажу товару певної кількості і якості, в певний час і на заданому ринку [5, 7].

Збутову політику бізнес-організації як виробника продукції слід розглядати як цілеспрямовану діяльність, а також сукупність принципів і методів, реалізація яких на практиці покликана підвищити рівень організованості і керованості потоків руху товару від виробника до кінцевого споживача. Ключове завдання полягає в досягненні і забезпеченні оптимальних умов трансформації сучасних потреб потенційного покупця в реальний попит на конкретному ринку і / або ринкової ніші [10].

Основні елементи, які визначають, формують і задають характер збутової політики організації, наведені на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 - Основні елементи, які визначають, формують і задають характер збутової політики організації [2]

Базові орієнтири збутової політики наведено на рис. 1.4.

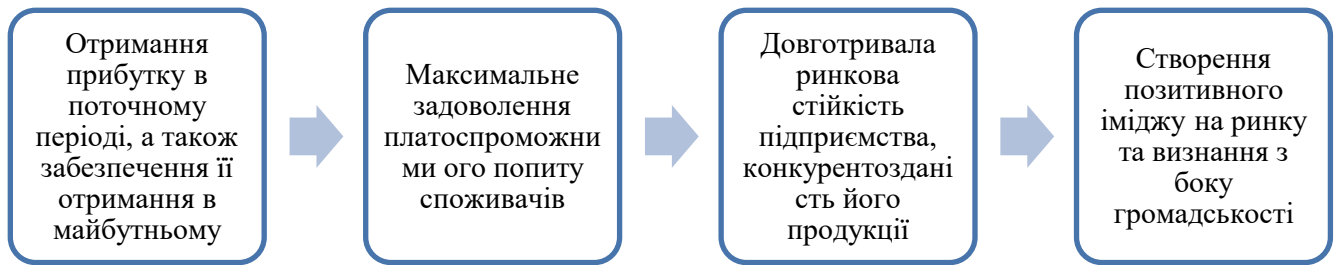


Рисунок 1.4 - Базові орієнтири збутової політики бізнес-організації [11]

Таким чином, збутова політика, сформульована на основі ключових цілей і завдань системи маркетингу, повинна чітко співвідноситися з єдиною структурою бізнес-концепції організації (функції і можливості організації, її сильні і слабкі сторони, ринкова позиція і положення серед конкурентів і т.д.), а також затвердженим стратегічним орієнтиром [1].

1.2. Основні методичні підходи до оцінки збутової діяльності бізнес-організації

Основне завдання оцінки ефективності збутової діяльності - встановлення причин негативних відхилень від нормальних комерційних взаємовідносин контрагентів і запобігання їх появи в майбутньому. Аналіз організації збутової діяльності на бізнес-організації спрямований на виявлення ефективності ведення збутової діяльності на бізнес-організації по кожному з її напрямків.

На сьогоднішній день головним засобом, що визначає результати і ефективність діяльності будь-якої організації, є ефективна система збутової діяльності, що включає в себе як основні взаємодіючі між собою елементи, так і методи, на основі яких відбувається організація збуту на промислових бізнес-організаціях. Зростаюча конкуренція світових виробників різних товарів і послуг вимагає від бізнес-організацій переорієнтації виробничої діяльності на

задоволення потреб основних замовників, своєчасного реагування на запити споживчого ринку, а також ефективної взаємодії з внутрішніми і зовнішніми контрагентами [11].

Загальні питання використання основ стратегічного управління з метою досягнення цілей бізнес-організацій в області збуту товарів або послуг детально описані в роботах А. П. Панкрухіна і В. І. Степанова. Питання щодо збуту, а також модернізації збутової політики бізнес-організацій висвітлені в працях таких відомих російських вчених, як В. В. Бурцев, В. С. Демидов.

У дослідженнях М. Джеффри і Ф. Котлера описаний зарубіжний досвід вирішення проблем стимулювання збутової діяльності бізнес-організацій, який можна використовувати, адаптуючи його до українських умов. Свої методики, які мають вузьку спрямованість щодо вивчення збутової політики промислових бізнес-організацій, запропонував В. П. Пилипчук.

На думку англійського фахівця в сфері збутової політики Г. Дж. Болта, «збутову діяльність можна визначити наступним чином: персоніфікований, безпосередній і двосторонній процес здійснення контактів і переконання з метою досягнення певних результатів і насамперед збільшення продажу продукції на певному сегменті ринку» [7].

Представлене визначення є досить повним і розкривається сутність збутової діяльності промислового бізнес-організації.

Збутова діяльність промислового бізнес-організації являє собою процес націлювання виробництва на задоволення платоспроможного попиту покупців і якість продукції, маркетинговий процес з підтримки та формування попиту на продукцію бізнес-організації, організація ефективних каналів розподілу. Ефективна система управління збутом приносить промислового бізнес-організації збільшення обсягу продажів, зростання прибутку і стабільність компанії на ринку. Саме система управління збутом вирішує як стратегічні, так і тактичні завдання.

На ефективність збутової діяльності бізнес-організації значний вплив робить економічно грамотно організована система руху товарної маси від

виробника в роздрібну торгову мережу через канали руху товару, тобто система збуту.

У підвищенні ефективності збуту важливу роль відіграє SWOT-аналіз збутової діяльності бізнес-організації, що представляє собою аналіз сильних і слабких сторін збутової діяльності бізнес-організації, її можливостей і загроз. SWOT-аналіз - це один з найпоширеніших видів аналізу в стратегічному управлінні на сьогоднішній день [24].

Велике значення для прогнозування обсягу продажів мають методи експертних оцінок, що базуються на вивченні та узагальненні думки керівних працівників бізнес-організації про перспективу обсягу продажів; опитуванні торгових агентств бізнес-організації про можливі продажі; вивченні думок споживачів. Крім методів експертних оцінок, для прогнозування обсягу продажів можуть застосовуватися різні математичні методи. Підвищення ефективності збуту неможливо без вибору оптимальних інструментів підтримки продажів: реклами, просування, спеціальних методів ціноутворення та інших.

Просування продукції на ринку передбачає використання агресивних методів збуту, активну рекламну політику, застосування заходів щодо стимулювання збуту, які представляють собою знижки на продукцію, її уцінку, проведення виставок, лотерей і т.п.). Велику роль в просуванні продукції грає упаковка, яка використовується виробником для того, щоб надати своїй продукції ознаки, що відрізняють її від продукції конкурентів [23].

Прайснер Андреас в статті «Маркетингові та збутові показники» виділяє наступні параметри для оцінки ефективності збуту:

- 1) реалізація плану з надходження замовлень (визначається як співвідношення реального обсягу замовлень за звітний період до запланованого обороту);
- 2) частка укладених угод (визначається як співвідношення фактичного числа замовлень до потенційного обсягу замовлень);
- 3) відсоток нових клієнтів (визначається як співвідношення прибутку, отриманого від нових клієнтів, до загального прибутку);

4) ступінь розподілу товару на ринку (вважається як співвідношення обороту торгових точок, що реалізують даний товар, до обороту торгових точок);

5) частка ринку бізнес-організації в збутових каналах (вважається як співвідношення ступеня обороту компанії в збутовому каналі до загальної суми обороту збутового каналу);

6) якість розташування товару в торговій точці (визначається як співвідношення кількості найбільш сприятливих розміщень в торгових точках до загальної кількості роздрібних торгових точок);

7) частка анульованих замовлень (визначається як співвідношення обсягу анульованих замовлень до загального обсягу продажів); 8) ефективність відвідувань споживачів (визначається як співвідношення кількості отриманих замовлень до кількості відвідувань споживачів);

9) ефективність зовнішньої служби збуту (визначається як співвідношення витрат зовнішньої служби збуту до чистої виручки бізнес-організації);

10) час, що витрачається безпосередньо на процес продажу (визначається як співвідношення часу, що витрачається на обслуговування клієнтів, до сумарного робочого часу);

11) індекс дефіциту товару (визначається як співвідношення кількості торгових точок, в яких даного товару немає в наявності, до загальної кількості торгових точок);

12) структура продажів (визначається як співвідношення обороту товару А до обороту товару В);

13) індекс проникнення на територіальний ринок (визначається як співвідношення кількості клієнтів на даному територіальному ринку до кількості потенційних клієнтів на даному територіальному ринку);

14) середній час обробки замовлення [17].

Розглянемо параметри результативності збутової діяльності бізнес-організації:

1) коефіцієнт відгуку покупця на комерційні пропозиції, що дорівнює відношенню обсягу реалізованих товарів, до суми витрат на збут цих товарів:

2) коефіцієнт прибутковості часу, який витрачається на збут, рівний відношенню отриманого доходу від реалізації продукції до вартості часу, який було витрачено на збут:

3) прибутковість збуту, яка дорівнює відношенню витрат на збут товарів до відсотка отриманого при цьому доходу, який визначається, як відношення отриманого доходу до виручки від реалізації товарів (послуг) [2].

На думку Р.Ю. Кобцева, ефективність збутової системи бізнес-організації оцінюється сумою безлічі параметрів: збільшення доходу від реалізації товарів, робіт, послуг; зменшення суми витрат, які припадають на збут; збільшення обороту товарів; зменшення періоду доставки товарів і його руху по каналах руху товару; збільшення рівня задоволеності покупців і зниження числа заперечень і претензій; зміцнення конкурентоспроможності товарів і бізнес-організації в цілому; збільшення і утримання ринкової частки [1, с. 50-59].

Забезпечення ефективної організації збутової діяльності бізнес-організації є одним з пріоритетних напрямків в системі маркетингового менеджменту бізнес-організації [25].

Розрізняють внутрішню і зовнішню ефективність. Аналіз зовнішньої ефективності організації збутової діяльності-це визначення позиції бізнес-організації на ринку і оцінка сприйняття його учасниками ринкових відносин. Такий аналіз необхідно здійснювати за допомогою дослідження місця бізнес-організації на ринку, оцінки продуктивності бізнес-організації на цільовому ринку і аналізу лояльності споживачів до товарів бізнес-організації.

Матриця Shell/DPM вважається головним інструментом, використовуваним для аналізу позиції бізнес-організації на ринку. Її призначення полягає в оцінці як кількісних, так і якісних характеристик бізнесу. Основними параметрами даної матриці є конкурентоспроможність бізнесу і привабливість галузі [4].

Вимірювання прихильності покупців допоможе скласти більш повну картину ставлення споживачів до бізнес-організації, усвідомити сприйняття споживачем певної торгової марки, сформулювати стратегію розвитку організації в

майбутньому. Для цього необхідно провести аналіз допоміжних параметрів «7R»: дослідження, швидкість, ресурси, роздрібна торгівля, надійність, винагорода і взаємини.

Дослідження показників досягнення цілей в сфері збуту розглянутих організацій необхідно здійснювати, використовуючи експертні оцінки, для цього використовується наступна система балів: 1 бал - завдання не здійснена, 2 бали - завдання здійснена частково, 3 бали - завдання повністю виконана.

Для опису підсумків дослідження ступеня досягнення цілей в сфері збуту доцільно використовувати наступну шкалу: 1,00-1,66 бала - цілі не досягнуті; 1,67-2,33 бала - цілі досягнуті не повністю; 2,34-3,00 бала - цілі не досягнуті (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 - Оцінка факторів «7R» бізнес-організацій з позиції покупців

Фактори «7R»	Оцінка, бали
1	2
Дослідження	
Систематичне проведення маркетингових досліджень	
Врахування потреб і переваг покупців в реалізації збутової політики підприємства	
Відповідність цілей маркетингових досліджень цілям збутової діяльності підприємства	
Швидка реакція підприємства на зміни на ринку	
<i>Середнє</i>	
Ресурси	
Ціни відповідають якості товарів	
Оновлення матеріально-технічної бази підприємства	
<i>Середнє</i>	
Роздрібна торгівля	
Використання прогресивних форм і методів продажу	
Підприємство зручно розташовано	
У підприємстві зручно розташовані товари	
<i>Середнє</i>	
Надійність	
Висока якість товарів	
Можливість звернутися на підприємство за консультацією або в разі виникнення проблем з товаром	
Постійна наявність необхідних товарів у продажу	

1	2
<i>Середнє</i>	
Винагорода	
Активне використання заходів стимулювання збуту по відношенню до покупцям	
<i>Середнє</i>	
Взаємовідносини	
Інформування покупців	
Доброчливе ставлення до покупців {{ 1 }} Високий рівень задоволення покупців	
<i>Середнє</i>	
Швидкість	
Швидкість реагування на зміни потреб споживачів	
Швидкість обслуговування	
<i>Середнє</i>	
Разом середнє	

Джерело: [4]

В рамках аналізу результативності організації збуту доцільно оцінити два рівня, а саме залучення й утримання покупців.

Показниками, які використовуються при оцінці рівня залучення покупців, є наступні: донесення інформації до покупців; використання реклами; застосування елементів СТИС; рівень цін; насиченість складу асортименту; репутація бізнес-організації.

Оцінка рівня утримання покупців проводиться на основі таких показників:

- обслуговування покупців;
- програма підвищення відданості покупців до товарів бізнес-організації;
- якість товарів;
- місце розміщення бізнес-організації;
- час, витрачений покупцем на здійснення купівлі;
- надання супутніх послуг [8].

Аналіз прихильності покупців можна здійснювати за допомогою використання матриці «аналізу прихильності» (BZB) (див. табл. 1.4). Ринковий лідер розташовується в секторі А, з огляду на те, що в ньому поєднуються велике проникнення на ринок і значна прихильність споживачів. Потенційний лідер - це бізнес-організація, яке має «власних» клієнтів і бажаючих здобувати товарів

більше, все це обумовлює організації досить перспективне майбутнє. У менш привабливому становищі перебуває ведений (В), який є значущим гравцем на ринку, але у нього мало прихильників, і С - невідома або маловідома компанія «новачок», якому необхідно досить працювати, щоб підвищити конкурентну позицію і досягти прихильності споживачів [6].

Таблиця 1.4 - Матриця «аналізу прихильності» (BZB) [4]

		Проникнення бізнес-організації на ринок	
		низьке	високе
Прихильність покупців бізнес-організації	висока	Потенційний лідер-переслідувач	Лідер
	низька	Новачок	Відомий

Оцінка внутрішньої продуктивності організації збуту - це встановлення співвідношення підсумків організації збутової діяльності поставленим цілям, результативності самих стратегій і економічної результативності організації збутової діяльності [7]. У табл. 1.5. наведено матрицю внутрішньої ефективності організації збутової діяльності.

Таблиця 1.5 - Матриця внутрішньої ефективності організації збутової діяльності [10]

		Ступінь досягнення збутових цілей		
		високий	середній	низький
Рівень ефективності реалізації збутових стратегій	високий	Активна реалізація стратегій	Активно-пасивна реалізація стратегій	Вибіркова реалізація стратегій
	середній	Активно-пасивна реалізація стратегій	Вибіркова реалізація стратегій	Коригування стратегій
	низький	Вибіркова реалізація стратегій	Коригування стратегій	Перегляд стратегій

Оцінка внутрішньої ефективності організації збутової діяльності так само здійснюється за допомогою оцінок експертів, результати якого відображаються в матриці внутрішньої ефективності організації збутової діяльності бізнес-організацій.

Як показники результативності збутової діяльності бізнес-організацій доцільно використовувати показники, які відображаються в балансі бізнес-організації і звіті про фінансові результатах. До числа таких показників відносяться: обсяг продажів; резерв готової продукції; коефіцієнт оборотності запасів готової продукції; чисельність персоналу; обсяг реалізації, який припадає на одного співробітника.

У додатку А узагальнено показники оцінки збутової підсистеми та контрактів.

Отже, на даний момент часу ефективно організована збутова діяльність є важливим інструментом в забезпеченні рентабельності бізнес-організації. Порівняння наукових досліджень критеріїв і показників оцінки ефективності збуту показало, що точок зору досить багато. Всі вони сходяться на думці, що для забезпечення ефективного збуту необхідно організувати високий рівень задоволеності покупців; оптимальний рівень товарних запасів і зменшити час, що витрачається споживачем на проходження воронки продажів.

1.3. Особливості управління збутовою діяльністю бізнес-організації в сучасних умовах

Організація продажів у торгівлі складається з двох основних елементів: організація процесу продажу та організація відділів продажів.

Як правило, успішне здійснення організації продажів полягає у використанні трьох найважливіших факторів:

1. Підбір персоналу - передбачає відбір та підготовку співробітників, здатних ефективно виконувати поставлені перед ними завдання. Важливою особливістю організації системи продажів є потреба у компетентних кадрах, здатних управляти процесом продажів від початкових етапів досі реалізації

товару. Саме від навичок персоналу залежать продажі організації та ефективність його функціонування.

2. Вимоги до стандартів – це наявність документів, що включають певні вимоги. До цієї групи можна віднести стандарти, що регулюють процес торгівлі. Також до цієї групи відносять наказ про оплату праці, стандарти викладки (мерчандайзингу), обслуговування та зовнішнього вигляду, якщо йдеться про роздрібну торгівлю. Такий чинник у створенні продажів сприяє незалежності у зміні кадрів і утворює «рівноправність» серед працівників, що у однієї посадової категорії.

3. Управління продажами – постає як головний обов'язок управлінського персоналу. Особи, відповідальні за організацію продажів, повинні виконувати певні завдання, такі як: управління персоналом, запровадження стандартів продажу та контроль їх дотримання, брати участь у відборі кадрів та прийнятті нових співробітників, аналіз показників результатів продажів.

Управління продажами є комплексним поняттям. Однією з головних завдань управління продажами є обслуговування та використання фінансових ресурсів з метою стимулювання продажів.

Управління продажами складається з наступних етапів:

1. Оперативне управління продажами – контроль діяльності торгових агентів, який може включати: доручення нових завдань, контроль їх виконання, встановлення правил обслуговування клієнтів, контроль їх дотримання.

2. Управління маркетингом – що включає збір відомостей про потенційних клієнтів та внесення їх у базу даних. Торговий представник виходить на зв'язок з клієнтами і пропонує їм здійснити замовлення, надавши їм повну інформацію про асортимент товарів та умови продажу. Керівник веде контроль за діяльністю кожного працівника і на основі звітності робить висновки про якість виконаної роботи [10]

3. Організація управління продажів – полягає у формуванні підрозділів та закріпленні за ними певних завдань з поділом функцій, наприклад, за географічним місцезнаходженням, групою клієнтів, лінійкою товарів і так далі.

4. Планування продажів - шляхом аналізу торгового ринку та вивчення конкурентів. Плануючи обсяг продажу, як правило, керуються прогнозуванням розвитку ринку та конкурентів, враховуючи власні фінансові результати організації за останні роки. Для того щоб раціонально планувати продаж своєї організації і вносити необхідні коригування в план, вдаються до аналізу повного звіту з продажу організації. У звіті відображено результати діяльності кожного структурного відділу та його персоналу.

Ефективність відділів продажів визначає його організаційна структура, яка здатна реалізувати стратегічний план організації торгівлі.

Організаційна структура є внутрішній устрій організації торгівлі, що дозволяє ефективно взаємодіяти з персоналом підприємства, реалізують свою трудову діяльність, спрямовану виконання поставлених завдань.

Організаційна структура відрізняється за типами залежно від мети організації, ресурсів, що є у користуванні та шляхів їх досягнення.

До основних типів організаційних структур відносять:

- Лінійна організаційна структура;
- Функціональна організаційна структура;
- Лінійно-функціональна організаційна структура;
- Горизонтальна організаційна структура.

Залежно від того, яка організаційна структура була затверджена на певному підприємстві, безпосередньо залежить структура відділів продажу та посадовий обов'язок кожного співробітника.

До основних видів структури відділу продажів належать:

- Територіальна структура.
- Товарна структура.
- Споживча структура.

1) Територіальна структура відділу продажів – належить до простішого виду, за умови, що організація обмежена товарним асортиментом і не переслідує масштабних цілей щодо реалізації своїх товарів.

2) Товарна структура відділу продажів – притаманна організацій, мають широкий асортимент товарів. Як правило, такий асортимент може відрізнитись за функціональним призначенням або відноситься до технічно складних товарів. При такому асортименті структура відділів продаж має бути орієнтована безпосередньо на сам товар. При товарної структурі відділу продажів торговий представник відповідає за продажу асортиментної групи, закріпленої безпосередньо за ним.

3) Споживча структура відділу продажів – передбачає продаж товарів, властивих певним видам клієнтів, мають свої відмінні риси. Перевагою споживчої структури є наявність високого рівня підготовки продавців. Продавець повинен чітко знати свій споживчий сегмент та особливості товарів, які здатні задовольнити клієнта.

На сьогоднішній день споживчу структуру використовують і великі торгові організації, але це не виключає конфлікту інтересів між певними типами споживачів та продавцями. Як правило, інтереси стикаються на одній і тій же території, що призводить до зростання витрат обігу та зниження ефективності продажів організації.

Характер реалізації, а також склад збутової політики особливо залежить від умов екзогенної і ендогенної середовища, і для підвищення її ефективності потрібен детальний аналіз останніх, а також потенційних загроз і можливостей бізнес-організації.

Як показало дослідження сучасних трендів і тенденцій розвитку маркетингових комунікацій, що реалізуються як на вітчизняному ринку, так і в зарубіжній підприємницькому середовищі, бізнес-організації-виробники сьогодні почали йти від концепції «пріоритету виробничо-збутової діяльності» до концепції «взаємовигідного співробітництва» між виробником і покупцем. Все це в кінцевому підсумку призводить до формування взаємовигідних партнерських відносин, на базі яких компанія-виробник може здійснювати перманентний аналіз і контроль кон'юнктури споживчого ринку [11].

Ф. Котлер і К. Келлер стверджують: «... в реальних ринкових умовах покупець прагне продавцеві, який запропонує найбільш оптимальне і вигідне поєднання якості, вартості та сервісу товару». На наш погляд, дана позиція є вірною, проте, на нашу думку, це далеко не повний перелік критеріїв вибору, які важливі для сучасного покупця. Список можна доповнити такими позиціями:

- доступність товару (простір і час);
- репутація продавця;
- транспортабельність і можливість доставки товару;
- довіра до бренду і т.д.

В даному контексті вельми до речі привести комплекс стратегічних напрямків орієнтованого на ринок виробника, запропонований П. Вінкельман (рис. 1.5) [4].

Варто підкреслити, що виділені автором принципи свідчать про те, що структура збуту бізнес-організації буде ефективною тільки в тому випадку, якщо вона буде відповідати запитам споживачів.



Рисунок 1.5 - Перелік стратегічних напрямків орієнтованого на ринок виробника, згідно П. Вінкельманом [4]

Далі проведемо порівняльний аналіз концепції логістики та маркетингу в системі збуту продукції. Його результати наведені в змістовній частині табл. 1.6 [36].

Таблиця 1.6 - Порівняльний аналіз маркетингу і логістики в системі збуту

Об'єкт дослідження	Предмет дослідження	Методи дослідження	Результат дослідження
1	2	3	4
Маркетинг			
Ринки, кон'юнктура ринку, попит, споживачі	Ємність ринку, конкуренти, перспективи виходу на нові ринки збуту тощо	Метод експертних оцінок, методи економічної статистики	Збільшення обсягу продажів, зростання валового прибутку, підвищення частки ринку, освоєння нових ринків збуту
Логістика			
Потокові процеси: матеріальний, сервісний, фінансовий, транспортний, інформаційний	Транспортні операції (транспортування, складування і т. д.)	Ситуаційний аналіз, імітаційне моделювання логістичних операцій	Оптимальні параметри логістичної системи бізнес-організації (мінімізація витрат на розподіл продукції)

Система маркетингу і логістики як один з ключових інструментів підвищення ефективності збуту і руху товару на практиці, найчастіше, використовується не комплексно і не системно, але рішення даного проблемного моменту може дозволити досягти бізнес-організації істотного позитивного синергетичного ефекту.

На наш погляд, ключовими завданнями раціонального поєднання інструментів маркетингу і логістики в системі збуту є:

- аналіз ринку, конкурентів і споживчих запитів;
- сучасне і ефективне інформаційне забезпечення системи збуту і просування нового товару на ринок;
- оптимізація процесів зберігання готової продукції і використання складських приміщень;
- вибір оптимального способу і схеми доставки продукції на ринок; організація розвиненою торговельної мережі бізнес-організації;

- раціоналізація і перманентний облік обсягів запасів готової продукції, необхідних для якісного обслуговування замовників (споживачів і / або посередників);
- розробка адаптивних моделей по формуванню найбільш оптимальних замовлень для певного споживача; розробка стратегічного плану розвитку системи збуту продукції і постійний контроль за його реалізацією.

Після того як виробник визначився зі споживчим ринком і чітко сформулював стратегічні цілі і тактичні завдання, йому необхідно пропрацювати базові варіанти каналів доставки продукції до споживача з урахуванням посередників, найбільш явних ризиків, конкурентів і т.д. [2].

Перелік збутових функцій, що реалізуються тим чи іншим каналом доставки товару до споживача, включає: раціональний розподіл; доставку; зберігання; передпродажну підготовку і обслуговування клієнтів; продаж; післяпродажне обслуговування, а також функції інформаційного і правового забезпечення, необхідні для формування стійких і взаємовигідних зв'язків; ділові відносини між постачальниками кінцевої продукції і її покупцями.

Таким чином, якісна проробка базових варіантів доставки продукції до споживача дозволить бізнес-організації знизити операційні витрати, скоротити терміни доставки товару на ринки, забезпечити більш високі споживчі властивості і якість товару, що безпосередньо відіб'ється на іміджі постачальника і його конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «АЛЬФА-ЗАБАВА» (БУДИНОК ІГРАШОК ТМ)

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «АЛЬФА-ЗАБАВА»

Компанія ТОВ «Альфа-Забава» займається роздрібною торгівлею іграми та іграшками в спеціалізованих магазинах. В магазинах «Будинок іграшок» продається широкий асортимент іграшок від більш ніж 200 всесвітньо відомих брендів таких як Barbie, Bratz, Bruder, Chicco, Crayola, K's Kids, Mega Bloks, Meccano, Nikko, Piko, Peg -perego, Hasbro, Hot Wheels, LEGO, Fisher-Price, Smoby, Tomu, Tiny Love, TOLO, Tactic, Wowee та багато інших.

Місія бренду «Ми робимо батьків героями для дітей, пропонуємо широкий асортимент іграшок та подарунків, перші приносимо тренди на ринок, забезпечуємо сервіс вище за очікування».

Цінності мережі Будинок іграшок (рис.2.6).

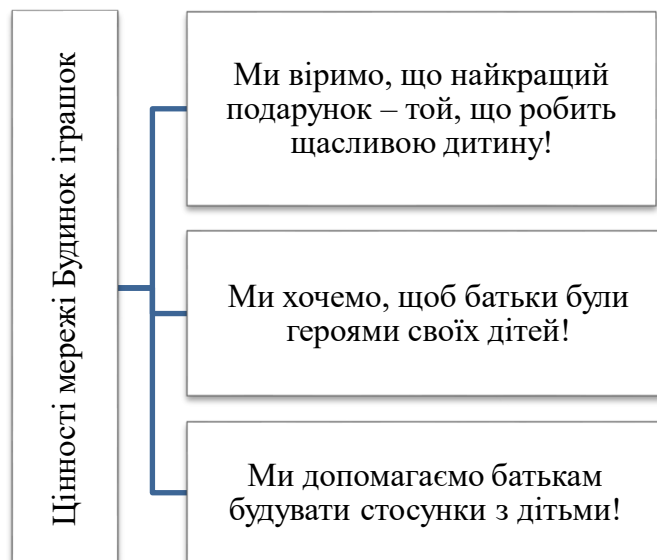


Рисунок 2.1 – Цінності мережі Будинок іграшок

Організаційна структура компанії наведена на рис.2.2. Така структура є лінійно-функціональною. На ТОВ «Альфа-Забава» управління продажами здійснюється комерційним департаментом, відділом продаж.

В процесі продаж на підприємстві співробітники фінансового департаменту можуть проконсультувати з питання необхідних документів під час здійснення процесу продажу, але рішення щодо продаж приймають співробітники відділу продаж. Регіональні менеджери координують діяльність магазинів у питанням здійснення продаж через звіти, аналіз показників продаж, перевірки методом таємного покупця, дотримання планів продаж, які складають окремо для кожного магазину тощо.

Проаналізуємо основні фінансово-економічні показники діяльності бізнес-організації в 2019-2021 роках (табл.2.1).

Таблиця 2.1 - Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Альфа-Забава» в 2019-2021 роках

№	Показник	2019	2020	2021	Відхилення 2020/2019		Відхилення 2021/2020	
					"+, -"	%	"+, -"	%
1	Доходи від продажу товарів, тис.грн.	1 284 777	1 202 231	1 463 648	-82 546	-6,42%	261 417	21,74%
2	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	832 518	786 033	916 578	-46 485	-5,58%	130 545	16,61%
3	Чистий прибуток, тис. грн.	41 216	4 003	40 720	-37 213	-90,29%	36 717	917,24%
4	Витрати на 1 грн реалізованої продукції, тис. грн	0,65	0,65	0,63	0,01	0,90%	-0,03	-4,22%
5	Чисельність персоналу, осіб	729	884	768	155	21,26%	-116	-13,12%
6	Фонд оплати праці, тис.грн.	104 203	112 534	144 400	8 331	7,99%	31 866	28,32%
7	Середньомісячна ЗП, грн	11 912	10 608	15 668	-1 303	-10,94%	5 060	47,70%
8	Продуктивність праці, тис.грн/особа	1 762	1 360	1 906	-402	-22,83%	546	40,13%

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Альфа-Забава»

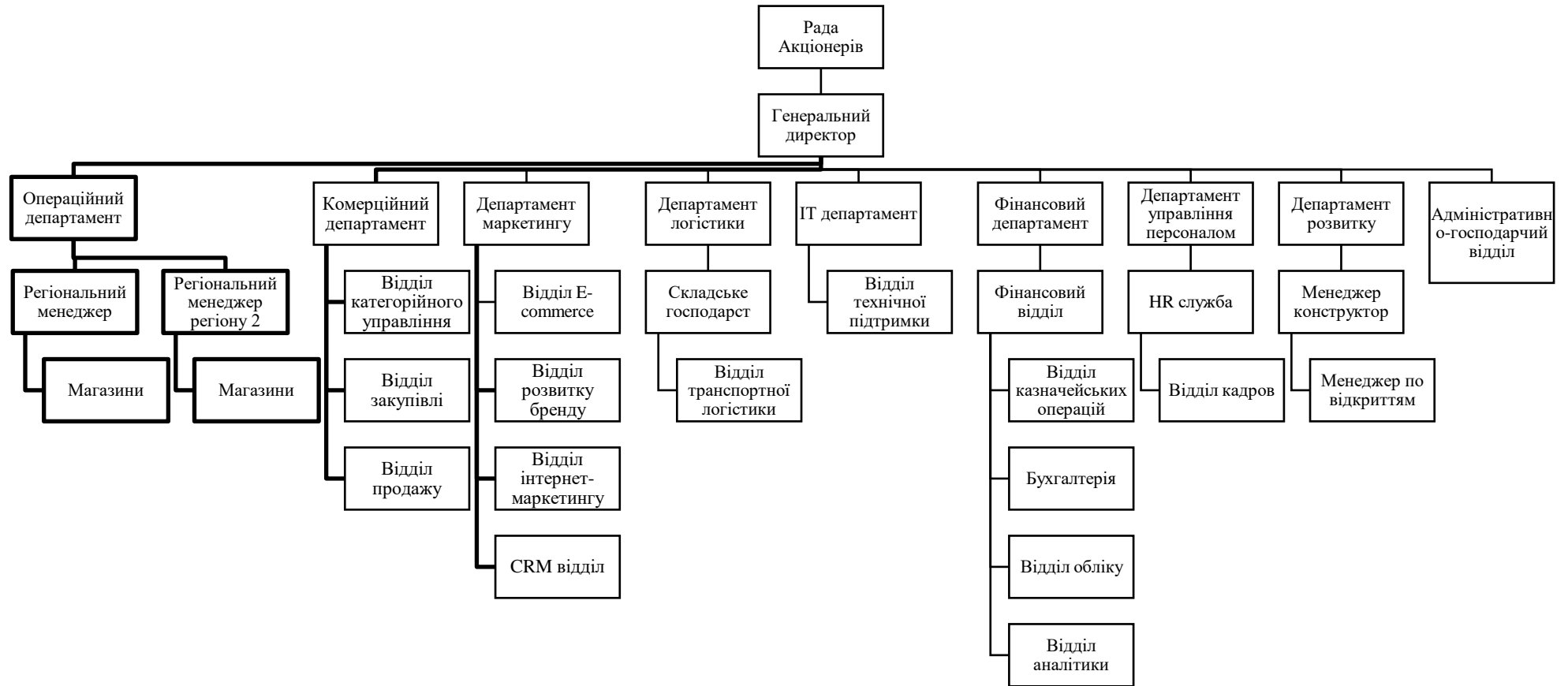


Рисунок 2.2 - Організаційна структура ТОВ «Альфа-Забава»

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Альфа-Забава»

Доходи компанії в 2020 році скорочувались через тимчасове припинення роботи магазинів в період карантинних обмежень навесні 2020 року. В 2021 році компанія активна розвивала онлайн-торгівлю і це дозволило збільшити продажі на 21,74%. Собівартість продукції в 2020 році зменшилась на 5,58% через зниження обсягів продаж (хоча виросли закупівельні ціни на товари та заробітна плата співробітників).

Чистий прибуток бізнес-організації в 2020 році знизився на 90,29%, що дуже суттєво для компанії. Зниження чистого прибутку відбулось через зростання закупівельних цін, адміністративних та збутових витрат на фоні зниження доходів компанії. В 2021 році чистий прибуток виріс на 36717 тис.грн. завдяки збільшенню обсягів продаж. В 2021 році компанії вдалось знизити витрати на 1 грн. реалізованих товарів з 0,65 грн. до 0,63 грн. завдяки організації онлайн-продаж (економія на оплаті праці, логістичних витратах). Чисельність персоналу в 2020 році виросла завдяки відкриттю нових магазинів на початку року, але в 2021 році компанія почала переходити більше на онлайн продажі і було скорочено на 116 співробітників. Фонд оплати праці щорічно зростає по причині підвищення середньої заробітної плати. Продуктивність праці співробітників скорочувалась в 2020 році через закриття магазинів в період локдауну та в 2021 році продуктивність праці виросла через розвиток онлайн-продаж.

Проаналізуємо показники рентабельності ТОВ «Альфа-Забава» в 2019-2021 роках (рпис.2.3).

З рис.2.3 видно, що в 2020 році було значно знижено рентабельність компанії, через те, що компанія не працювала в період карантину, а також підвищення закупівельних цін. Через те, що в 202 році частина грошових коштів була заморожена в товарних запасах, а в 2021 році товар було реалізовано, то рентабельність капіталу значно виросла та склала 4,59%. Показники рентабельності продаж та рентабельності продукції в 2021 році менші, ніж в 2019 році, хоча компанія і покращила рентабельність відносно 2020 року.

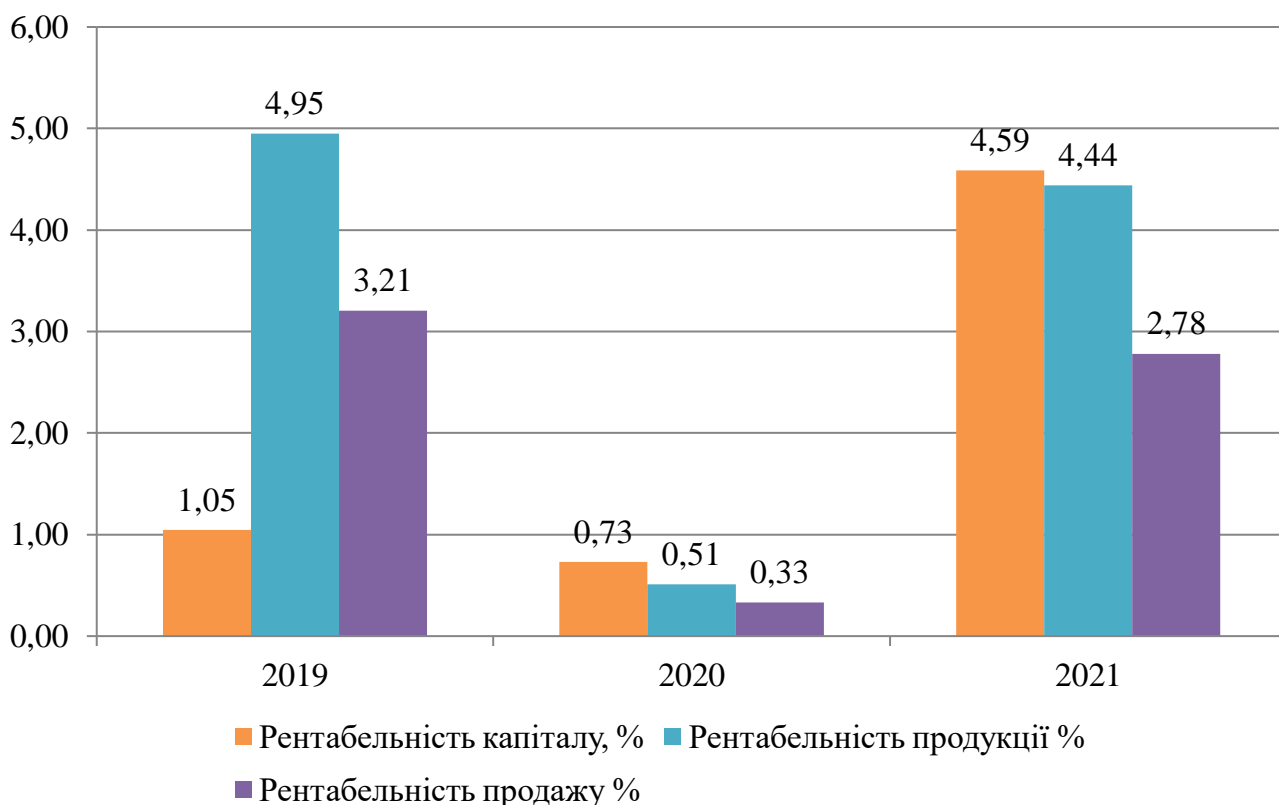


Рисунок 2.3 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «Альфа-Забави» в 2019-2021 роках, %

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Альфа-Забави»

Проведемо аналіз маркетингового середовища компанії.

Розглянемо основних конкурентів компанії:

Чудо Острів – мережа магазинів з продажу іграшок та шкільних товарів.

Антошка - мережа магазинів іграшок, одягу, взуття для дітей, шкільних товарів та дитячого харчування.

PLANETTOYS – мережа магазинів іграшок.

Складемо багатокритеріальний конкурентоспроможності ТОВ «Альфа-Забави» (рис.2.4).

З рис.2.4 бачимо, що магазини «Будинок іграшок» та «Антошка» мають вищі конкурентні переваги, ніж «Чудо острів», тому основним конкурентом компанії є магазин «Антошка», який має більшу ринкову частку, ніж ТОВ «Альфа-Забави» (Будинок іграшок) та даний час, але вищі ціни в торговій мережі. Завдяки акціям та знижкам «Будинок іграшок» підвищує лояльність клієнтів.

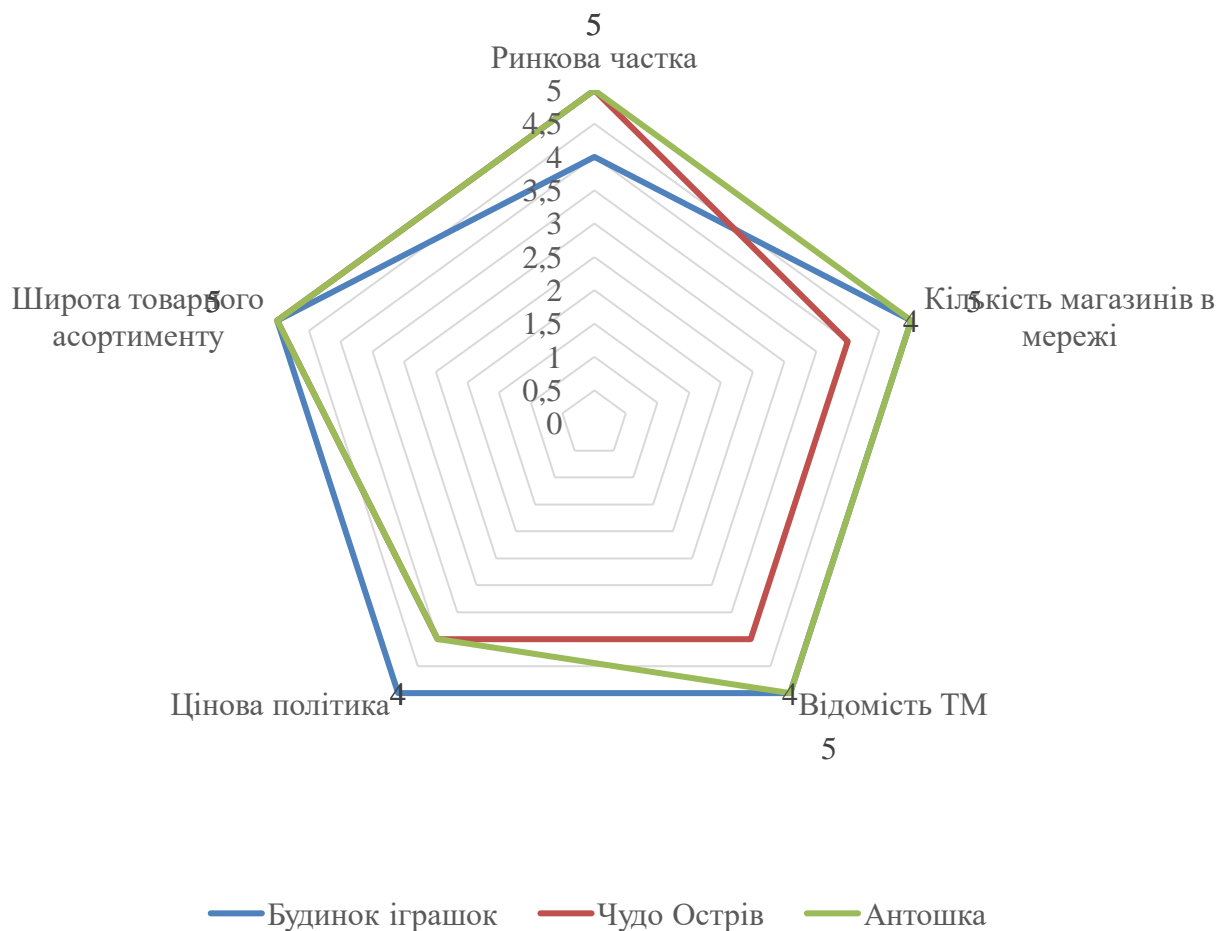


Рисунок 2.4 – Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Альфа-Забава»

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Альфа-Забава», «Чудо-острів» та «Антошка»

Компанія має багато постачальників. В магазині продаються товари виробництва Китаю, Польщі, США, Канади, Німеччини та ще декількох країн. В останні роки переважає продукції китайських постачальників через їх нижчу вартість відносно інших країн.

Споживачами компанії є переважно сімейні пари, але загалом товар купують чоловіки та жінки у віці від 18 до 75 років.

Ключова відмінність ринку дитячих товарів від інших ринків полягає у споживачі. На ринку дитячих товарів існують 2 групи споживачів - діти та дорослі, при цьому споживач не дорівнює покупцю, оскільки рішення про купівлю та її

фінансування, як правило, приймають дорослі, а споживачами продукту є діти. З віком вплив дитини на вибір товару зростає.

На сьогоднішній день на світовому ринку іграшок посилюється тенденція до домінування відомих фірмових знаків (брендів), збільшення продажів ліцензійних іграшок, створених за фільмами (книгами, іграм тощо), та стабільне зростання оборотів великих компаній за рахунок додавання нових властивостей до відомих продуктів. На даний момент світовий ігропром налічує шість найбільших гравців: Mattel, Hasbro, Bandai, MPA, LeapFrog та LEGO. Останні десять років на іграшковому ринку триває масова консолідація активів, організована такими гігантами, як Mattel та Hasbro. У порівнянні з іншими ринками на цьому існують тисячі компаній різних розмірів та спеціалізацій. А невеликі гравці в даній галузі, яких переважна більшість, цілком конкурентоспроможні. Вони можуть не тільки продавати, але й займатися виробництвом та розробляти нові іграшки. Головним складальним цехом дитячої іграшки є Китай, на який припадає 70% світового виробництва.

Розглянемо основні фактори впливу макросередовища.

Соціальним фактором впливу є тенденція українців віддавати краще дітям, купувати дітям дорогі іграшки та одяг.

Екологічні фактори. На даний час існує всесвітній тренд на екологію. Через загострення екологічної ситуації в світі виробники, постачальники та продавці мають сприяти зменшенню виробництва та продажу екологічно шкідливої продукції. Особливо це стосується ринку дитячих іграшок, адже більшість з них вироблено із шкідливого пластику. Якщо ж з боку держави та виробників дитячих іграшок немає значних кроків, тоді продавці можуть посприяти соціальній відповідальності населення.

Демографічними факторами негативного впливу є зниження чисельності населення, яке стало глобальним в 2022 році через війну в Україні (рис.2.5).



Рисунок 2.5 - Динаміка чисельності населення України, 2015-2020 р.р.

Джерело: [22]

Економічними факторами впливу є, в першу чергу, купівельна спроможність населення, яка визначається переважно рівнем заробітної плати (рис.2.6).



Рисунок 2.6 - Динаміка середнього рівня заробітної плати в Україні в 2015-2020 роках, грн.

Джерело: [22]

До 2021 року рівень заробітної плати зростав, але, через те, що в 2022 році почалась війна, багато людей залишилось без роботи або їх доходи суттєво знизились.

Окрім того, темп росту інфляції в 2021 році склав 110% та економісти прогнозують зниження ВВП України внаслідок війни на 35%. Це неминуче впливає на платоспроможність населення, формування закупівельних цін.

Технологічними факторами впливу є розробка нових сучасних моделей іграшок.

Політичними факторами впливу є війна, що почалась в 2022 році. Через агресію РФ Україна знаходиться в ситуації невизначеності, частина регіонів окуповано. На окупованих територіях компанія втратила свої магазини, що приводить до погіршення фінансових результатів. Виникли проблеми з логістикою та закупівлею товарів, адже держава контролює продаж валюти.

Зазначимо сильні та слабкі сторони ТОВ «Альфа-Забава» (Будинок іграшок ТМ):

1) Сильні сторони:

- Популярний магазин (бренд);
- Мережа магазинів в Україні, давно на ринку;
- Ефективна маркетингова політика.

2) Слабкі сторони:

- Втрата декількох магазинів;
- Зниження прибутковості в 2020 та 2022 роках;
- Залежність від постачальників.

Складемо матрицю SWOT-аналізу ТОВ «Альфа-Забава» (табл.2.2).

Таблиця 2.2 - Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Альфа-Забава»

SWOT-аналіз	S (сильні сторони): 1. Популярний магазин (бренд); 2. Мережа магазинів в Україні, давно на ринку; 3. Ефективна маркетингова політика.	W (слабкі сторони): 1. Втрати декількох магазинів; 2. Зниження прибутковості в 2020 та 2022 роках; 3. Залежність від постачальників.
O (можливості): 1. Збільшення онлайн-продажів; 2. Відміна валютного регулювання в Україні; 3. Розширення асортименту продукції; 4. Можливість відкриття нових магазинів.	Поле O-S: • вихід на ринок Європи; • подальше розширення мережі магазинів; • відкриття власного виробництва іграшок; • роздрібна торгівля товарів у мережах АЗС.	Поле O-W: • введення системи дроп-шопінгу та, як результат, підвищення прибутковості; • проведення раз на квартал дитячих вечірок із залученням аніматорів у найменш прибуткових магазинах задля збільшення обсягу продажів та впізнаваності бренду.
T (загрози): 1. Зростання конкуренції; 2. Зниження купівельної спроможності населення; 3. Погіршення економічної ситуації в країні (ріст темпу інфляції); 4. Війна з РФ несе ризик втрати майна; 5. Невизначеність термінів закінчення війни.	Поле T-S: • система лояльності для постійних покупців; • створення ігрового куточку для маленьких покупців; • закуп нативної реклами в топових українських блогерів для підвищення впізнаваності; • введення безкоштовної доставки онлайн-замовлень від 500 грн; • пошук виробників еко-товарів.	Поле T-W: • вихід на українських виробників дитячих іграшок; • проведення акцій для онлайн-покупців; • пошук складів у країнах Європи та зосередження там більшої кількості товарів; відмова від російських виробників іграшок.

Джерело: складено автором

Отже, основною діяльністю компанії є торгівля, компанія дотримується стратегії ринкового лідерства (за рахунок широти асортименту, присутності в

багатьох містах України, ефективної рекламної діяльності тощо). На даний час компанія працює в умовах сильної невизначеності, а тому більш доцільно дотримуватись стратегії утримання існуючого положення на ринку збуту за рахунок зниження цін та проведення рекламних кампаній. Будь-яке розширення діяльності несе в собі високі ризики, а тому до закінчення війни недоцільно відкривати нові магазини та буде доцільно надалі розвивати інтернет-торгівлю.

Провівши оцінку факторів маркетингового середовища та особливостей його діяльності можемо зробити висновки про те, що компанія переживає складні часи, які обумовлені війною в країні, зниженням купівельної спроможності населення, тимчасовою міграцією частини населення з країни та ризиками знищення майна. В умовах невизначеності не доцільно робити значні інвестиції в розвиток компанії, але необхідно утримувати ринкові позиції.

2.2. Аналіз системи управління збутовою діяльністю

Метою збутової діяльності ТОВ «Альфа-Забава» є максимізація прибутку бізнес-організації.

Відділ продажу, який входить до складу комерційного департаменту розробляє та координує політику продаж компанії.

Системи збуту на досліджуваному бізнес-організації побудовано основі двох підсистем, саме:

- система збуту через власну мережу фізичних магазинів;
- система збуту через інтернет-магазини.

В організаційній структурі бізнес-організації комерційний та операційний департаменти дуже тісно співпрацюють. Адже саме відділ продажу затверджує плани продаж, які регіональні менеджери операційного департаменту самостійно складають для магазинів свого регіону. Час від часу виникають ситуації, коли навантаження на магазини не співпадають (якщо план складався без урахування

пропускної здатності торгової точки магазину, а також якщо був завищений або занижений через суб'єктивний підхід регіонального менеджера). Це виступає демотивуючим фактором для працівників магазину, які отримують премії залежно від виконання магазином плану продаж.

Власна система збуту є відокремлений відділ, і навіть групу філій бізнес-організації у різних містах країни, котрі займаються збутом товарів. Філії бізнес-організації безпосередньо підпорядковуються відділу збуту ТОВ Альфа-Забава.

Компанія прагне до збільшення онлайн-продаж. В 2019 році було запроваджено послугу Ріскіп (63,4% від онлайн-продаж в 2021 році). Для стимулювання продаж компанія видає своїм клієнтам карту лояльності, яка передбачає систему знижок.

Проаналізуємо динаміку продаж товарів за категоріями в 2019-2021 роках (рис.2.7).

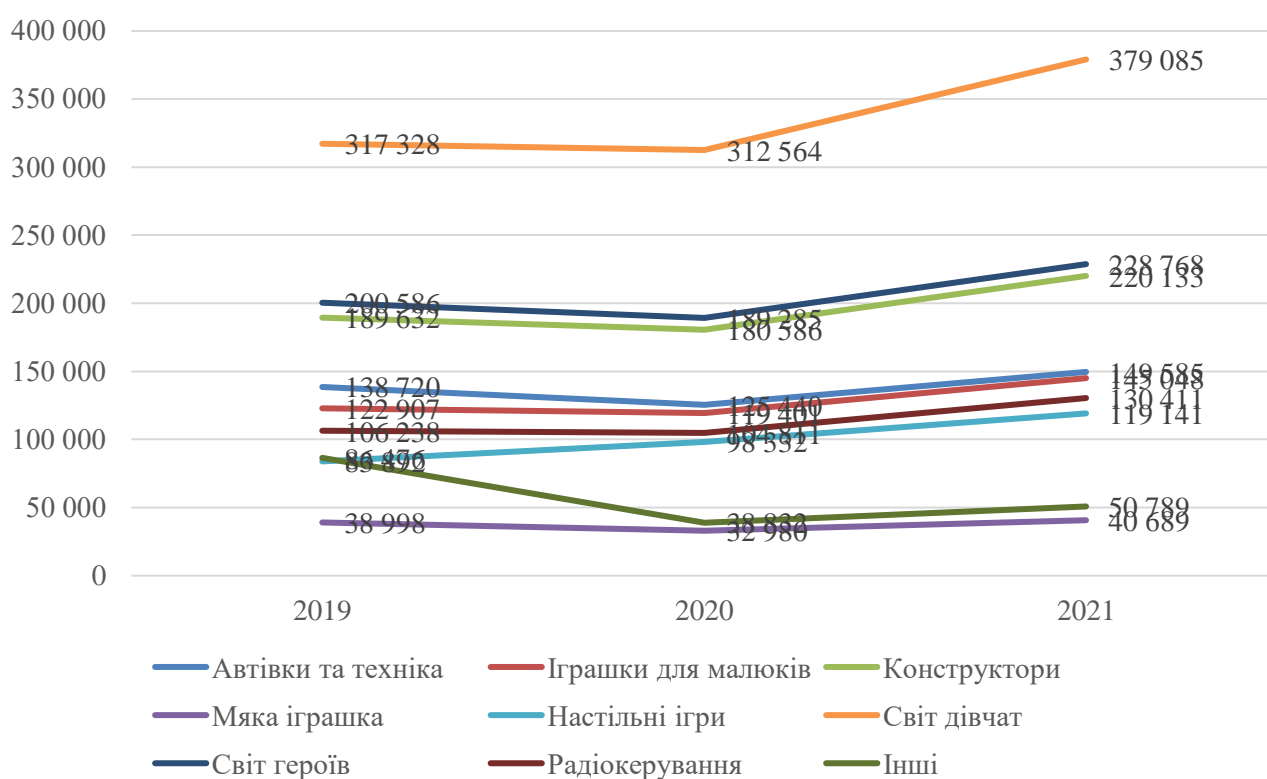


Рисунок 2.7 – Динаміка продаж товарів ТОВ «Альфа-Забава» в 2019-2021 роках, тис.грн.

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Альфа-Забава»

З рис.2.7 бачимо, що найбільші обсяги та кращу динаміку продаж мають товари категорії світ дівчат. Також зазначимо, що в 2021 році збільшився продаж всіх категорій товару, переважно через стимулювання онлайн продаж та послаблення карантинних заходів в країні. Однак, в 2022 році прогнозується зниження продаж компанії через те, що магазини, які розташовані на окупаційних територіях не працюють, а також, по-перше, знизилась купівельна спроможність населення, а по-друге, багато жінок с дітьми виїхали закордон.

Проаналізуємо структуру продаж товарів ТОВ «Альфа-Забава» в 2021 році (рис.2.8).

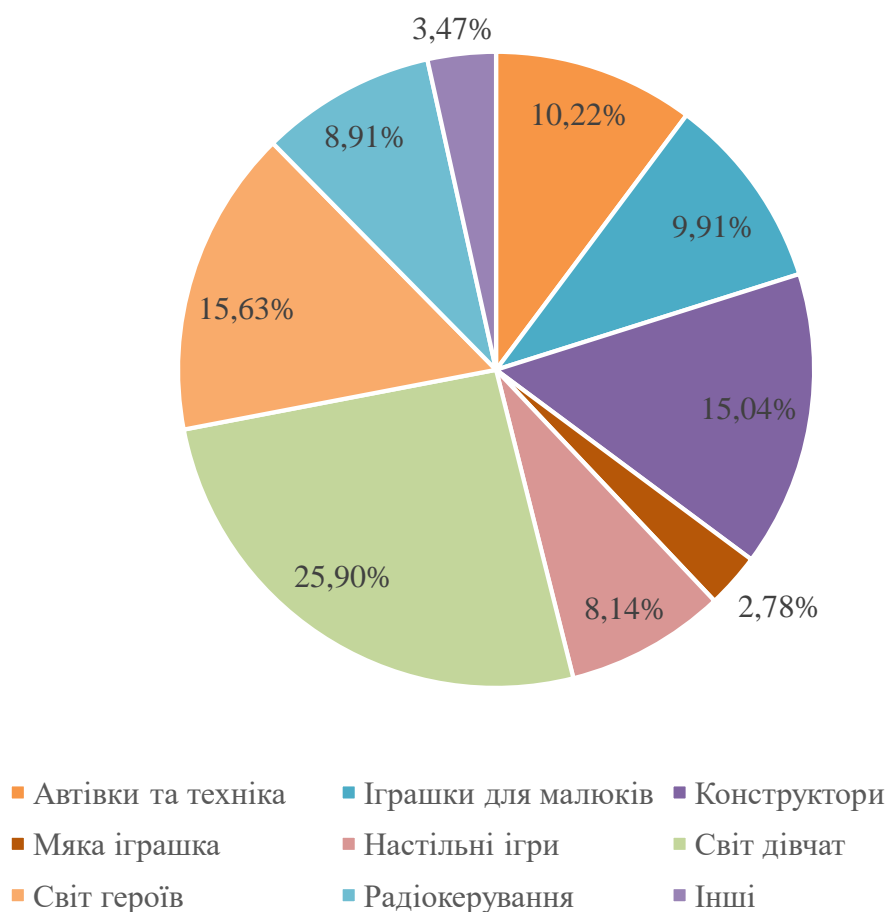


Рисунок 2.8 – Товарна структура продаж товарів ТОВ «Альфа-Забава» в 2021 році, %

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Альфа-Забава»

Як бачимо, в 2021 році найбільше продаж було забезпечено категорією світ дівчат, а також категорії автівки та техніка на 15,63%.

Проаналізуємо динаміку та структуру продаж за каналами збуту в 2019-2021 роках (рис.2.9).

З рис.2.9 бачимо, що частка онлайн-продаж щорічно зростає (з 18,1% в 2019 році до 45,9% в 2021 році), що вказує на перспективність даного каналу збуту. Компанія приділяє значну увагу саме інтернет-продажам, надає значні знижки на онлайн-продаж, оскільки собівартість реалізації онлайн-продаж значно нижча, ніж в магазинах.

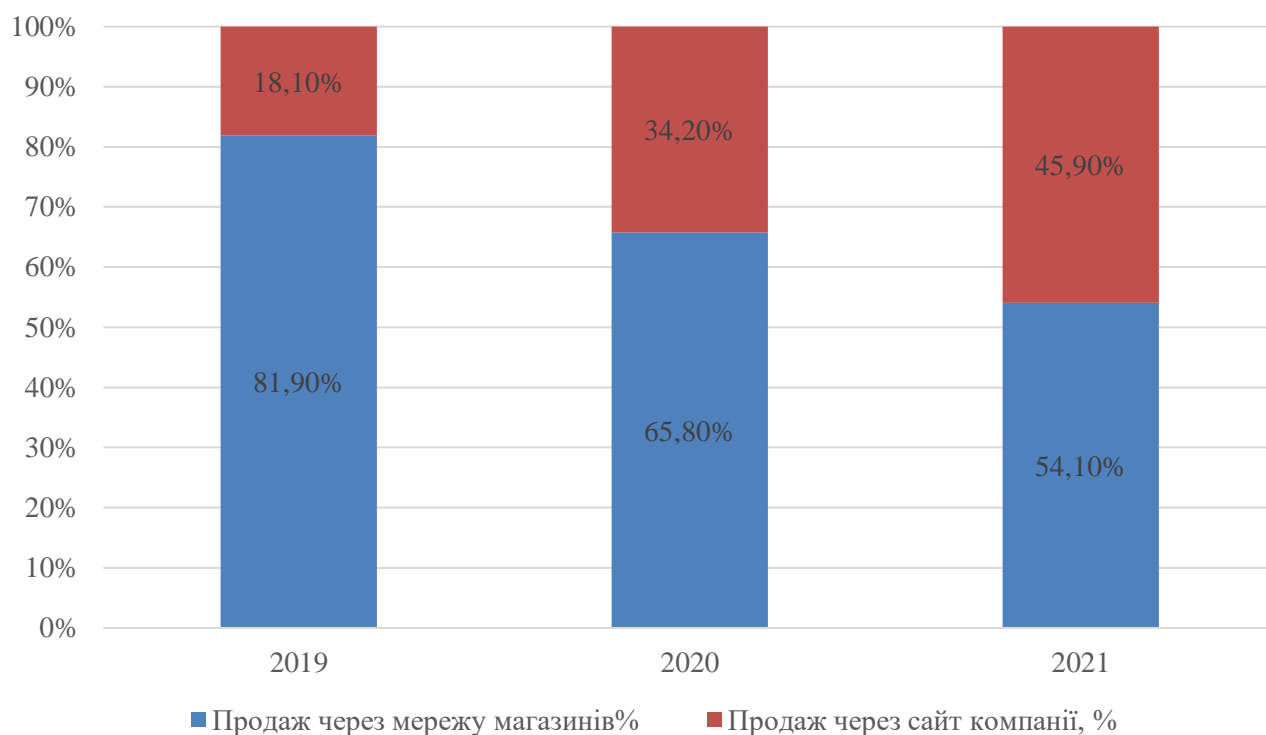


Рисунок 2.8 – Структура продаж товарів ТОВ «Альфа-Забава» в 2021 році за каналами збуту, %

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Альфа-Забава»

Однак, фізичні магазини мають таку перевагу, як залучення уваги дітей, які проходячи повз магазину стимулюють батьків до покупки, тоді як в інтернет-магазинах батьки майже не роблять імпульсивних покупок.

Проаналізуємо витрати на збут ТОВ «Альфа-Забава» в 2019-2021 роках в табл.2.3.

Як бачимо, обсяги витрат на збутову діяльність щорічно зростають, але їх частка в 2020 році була меншою, ніж в 2019 році. В 2021 році компанія збільшила

витрати на збут, передусім було збільшено витрати на стимулювання онлайн-продаж. Частка витрат на збут в загальних витратах компанії виросла з 26,01% до 28,18% в 2021 році, тобто компанія стала приділяти більше уваги збутовим заходам. Збутові витрати складають суттєву частину витрат компанії оскільки торгівля є джерелом доходів компанії.

Таблиця 2.3 – Динаміка витрат на збут ТОВ «Альфа-Забава» в 2019-2021 роках

Показники	Роки			Відхилення 2020/2019		Відхилення 2021/2020	
	2019	2020	2021	Тис.грн.	%	Тис.грн.	%
Витрати на збут	319 664	334 303	396 812	14 639	4,58%	62 509	18,70%
Темп приросту витрат на збут, %	10,61	4,58	18,70	-6,03		14,12	
Частка витрат на збут в загальних витратах, %	26,01	27,97	28,18	1,96		0,21	

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Альфа-Забава»

Розглянемо показники управління збутовою діяльністю ТОВ «Альфа-Забава» в 2019-2021 роках (табл.2.4).

Таблиця 2.4 - Показники управління збутовою діяльністю ТОВ «Альфа-Забава» в 2019-2021 роках

№	Показники	2019	2020	2021	Відхилення 2020/2019	Відхилення 2021/2020
1	Рентабельність витрат на збутову діяльність, %	48,43	-24,69	65,88	-73,12	90,57
2	Коефіцієнт ефективності управління продажами	1,03	5,41	0,20	4,38	-5,21
3	Частка фонду оплати праці збутового персоналу в загальному фонді оплати праці бізнес-організації	4,25	3,51	4,04	-0,75	0,53

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Альфа-Забава»

Рентабельність витрат на збутову діяльність в 2020 році скоротилась на 73,12%, що вказує на зниження ефективності управління збутовою діяльністю та в 2021 році виросла на 90,57%. Коефіцієнт ефективності управління продажами знизився з 1,03 в 2019 році до 0,2 в 2021 році, що вказує на погіршення показників продаж. Частка фонду оплати праці збутового персоналу в загальному фонді оплати праці бізнес-організації скоротилась з 4,25% до 4,04% через збільшення онлайн-продаж та скорочення чисельності персоналу магазинів.

Проаналізуємо показники ефективності продаж в магазинах торгової мережі Будинок іграшок (табл.2.5).

Таблиця 2.5 - Показники управління збутовою діяльністю ТОВ «Альфа-Забава» в 2019-2021 роках

Показники	2019	2020	2021	Відхилення 2019/2018	Відхилення 2020/2019
Коефіцієнт завершеності покупок	0,73	0,65	0,59	-0,08	-0,06
Коефіцієнт затрат часу на придбання товарів	0,82	0,8	0,75	-0,02	-0,05
Кількість скарг покупців, записаних у книгу відгуків за рік	102	67	82	-35	15

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Альфа-Забава»

З табл.2.5 бачимо, що коефіцієнт завершеності покупок в 2020-2021 роках знижувався та склав 0,59 (частково це викликано підвищенням цін на товари). Коефіцієнт затрат часу на придбання товарів виріс, оскільки через плінність кадрів менш досвідчені працівники довше обслуговують покупців. Кількість скарг покупців, записаних у книгу відгуків за рік скоротилась через зниження відвідуваності магазинів.

Проаналізуємо якість обслуговування клієнтів в магазинах мережі Будинок іграшок в 2021 році за 10-ти бальною шкалою (табл.2.6).

Як бачимо, в 2021 році спостерігалась висока якість обслуговування покупців, але є резерви для покращення рівня обслуговування клієнтів.

Таблиця 2.6 - Показники якості обслуговування клієнтів в магазинах мережі
Будинок іграшок в 2021 році

Показники	Вагова частка, %	Сума балів	Інтегральна оцінка
Коефіцієнт стійкості асортименту товарів	0,30	8,00	2,40
Показник витрат часу покупців на очікування обслуговування	0,35	8,00	2,80
Показник культури обслуговування на думку покупців	0,35	9,00	3,15
Всього	1,00		8,35

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Альфа-Забава»

Отже, в 2020-201 роках компанія погіршила результати збутової діяльності. Причинами цього стали спочатку пандемія коронавірусу Ковід-19, а потім початок війни в Україні. В 2020-2021 роках компанія нарощувала обсяги онлайн-продаж. Даний напрямок в поточних умовах є оптимальним для збуту продукції з найменшими ризиками. Для стимулювання збуту товарів в майбутньому керівництву компанії та відділу збуту необхідно розробити та провести заходи зі стимулювання збуту. Також було виявлено недоліки в процесі складання плану продаж для магазинів мережі, що приводить до демотивації персоналу магазинів, а тому необхідно провести організаційні заходи з удосконалення процесу продаж ТОВ «Альфа-Забава» та розробити заходи для мінімізації негавтиного зовнішнього впливу на продажі компанії.

Також було проведено аналіз організаційних документів відділу продажу. З документів, що були надані організацією ТОВ «Альфа-Забава» здійснено аналіз Посадової інструкції Заступника директора з продажу відділу продажу (див. Додаток В). Посадова інструкція – це організаційний документ, в якому визначаються основні завдання та обов'язки працівника, його права, встановлюються зони його відповідальності, а також інформація якою повинен володіти працівник обіймаючи певну посаду. Саме тому аналіз такого документу є дуже важливим під час здійснення внутрішнього аналізу підприємства та окремих його відділів.

З наявних неточностей було виявлено невідповідність деяких пунктів розділів типовим рекомендаціям. А саме:

- у розділі “Загальні положення” відсутність даних щодо умов припинення виконання посадових обов'язків, а також інформації щодо відділу у якому працює працівник;
- у розділі “Завдання та обов'язки” наявно багато обов'язків, які слід доручити для виконання іншим відділам, а також внести корективи у відповідні Посадові інструкції відповідно;
- у розділі “Відповідальність” не вистачає показників ефективності оцінки роботи працівника, які, за типовими рекомендаціями повинні бути у даному розділі для повноти визначення зони відповідальності, а також результатів роботи працівника;
- слід винести також в окремий розділ «Кваліфікаційні вимоги», власне вимоги щодо кваліфікації та освіти працівника, який обіймає дану посаду.

2.3. Основні напрямки удосконалення збутової діяльності

Отже, було виявлено погіршення збутової діяльності компанії через вплив сильних негативних факторів зовнішнього впливу та недосконалість управління продажами відділом продаж ТОВ «Альфа-Забава». Щоб зменшити негативний вплив на діяльність компанії та збільшити обсяги продаж пропонуємо провести ряд заходів (рис.2.9).



Рисунок 2.9 - Заходи зі стимулювання збуту ТОВ «Альфа-Забава»

Джерело: розроблено автором

Розглянемо детальніше запропоновані заходи.

1. В 2022 році з ряду причин українці стали проводити багато часу в Інтернеті, у тому числі і для того, щоб слідкувати за новинами або відволіктись від проблем. Тому росте популярність Ютуб каналів. Ефективним буде запуск реклами онлайн-магазину Будинок іграшок (привабливі знижки, наявність широкого асортименту продукції).

2. Але не всі клієнти обирають онлайн-замовлення. До того ж діти часто не можуть пройти повз магазинів іграшок, а тому фізичні магазини також забезпечують значну частку продаж.

Щоб залучити увагу клієнтів та суспільства пропонуємо провести акцію за якою клієнт може принести стару іграшку (машинку, ляльку або м'яку іграшку у будь-якому стані та отримати 5% знижки на покупку в магазині).

Таким чином, можна привабити соціально відповідальне населення, для яких питання екологічності стоїть на першому місці під час вибору товарів. В результаті, збільшиться довіра до бренду, кількість обсягів продажу зростатиме, адже люди, що не мають дітей зможуть придбати іграшки або для себе, або для молодших сестер та братів, дітей знайомих, друзів та родичів.

3. Також компанія може брати участь у благодійних проектах та на свята (1 вересня, день дитини 20 листопада, новий рік зробити цінні подарунки дитячим лікарням подарувавши дітям, які проходять лікування там іграшки).

4. Оскільки було виявлено недоліки в процесі складання плану продаж для магазинів мережі, що приводить до демотивації персоналу магазинів, то пропонуються: розробити універсальний алгоритм складання плану продаж на наступний період із урахуванням ряду факторів (розташування магазину, кількість персоналу, забезпеченість дефіцитним товаром, а також аналіз попередньої динаміки продажу магазинів). Також, для того, щоб підхід до складання плану продаж для всіх регіонів був однаковим пропонуємо затверджувати дані плани в фінансовому відділі (де буде проводитись відповідність планів продаж минулорічним показникам з урахуванням темпу інфляції та інших економічних складових впливу). Після візування плану продаж у керівника фінансового відділу плани продаж будуть надаватись регіональними менеджерами на підпис комерційному директору.

Розглянемо організаційні умови проведення запропонованих заходів.

Для розміщення платної реклами на каналах Ютуб не потрібно залучати сторонніх фахівців. Працівниками відділу маркетингу буде обрано канали, на яких буде оплачена реклама. Рекламний бюджет на місяць складе 50 тис.грн. Реклама буде сплачуватись щомісяця протягом року.

Другий наш захід – це акція обміну старої іграшки на знижку.

Кінцева ціль акції «Обміняй стару іграшку на знижку» – впровадження акції по всій мережі магазинів «Будинок іграшок». Розглянемо етапи етапи для реалізації заданої цілі, які подані в табл.2.7.

Таблиця 2.7 – Перелік етапів для впровадження акції «Обміняй стару іграшку на знижку»

Перелік етапів	Опис етапів
Знайти компанію з переробки іграшок	Спочатку слід знайти компанію, з якою буде вигідно заключити договір на переробку непотрібних або зламаних іграшок
Заклучити договір з компанією з переробки іграшок	Заклучити договір на вигідних умовах для обох сторін
Встановити період акції	Найефективніше дана реклама може спрацювати перед масштабними святами, саме тоді коли люди шукають подарунки
Встановити розмір знижки	Встановити розмір знижки, яку отримають покупці після того як здадуть іграшки на переробку
Придумати слоган акції	Ефективна рекламна компанія полягає не лише у красивій картинці, а й у слогані, який буде чітко відображати та описувати акцію
Визначити канали реклами, за якими покупці можуть дізнатися про акцію	Найефективніша реклама – це реклама в соціальних мережах, реклама на телебаченні, вивіски в магазинах та білбордах
Провести акцію	У визначені строки з визначеними параметрами провести акцію

Джерело: розроблено автором

Визначимо коло відповідальних осіб та відділів, що будуть приймати участь в розробці та реалізації акції:

- IT-відділ;
- Департамент маркетингу;
- Юридичний відділ;
- Відділ продаж;
- Фінансовий департамент;
- Працівники магазину.

Складемо матрицю відповідальності для проведення даного заходу та розділимо обов'язки серед зазначених осіб та відділів. Матриця відповідальності за розробку та реалізацію акції подана в табл.2.8.

Таблиця 2.8 - Матриця відповідальності за розробку та реалізацію акції «Обміняй стару іграшку на знижку» ТОВ «Альфа-Забава» «Будинок іграшок ТМ»

Перелік етапів	ІТ-відділ	Департамент маркетингу	Юридичний відділ	Відділ продаж	Фінансовий департамент	Працівники магазину
Знайти компанію з переробки іграшок	В		Д	З, К		
Заключити договір з компанією з переробки іграшок			Д	К		
Встановити період акції		В		З, К		
Встановити розмір знижки				З, К	В, З, Д	
Придумати слоган акції		В, З	Д	З, К		
Визначити канали реклами, за якими покупці можуть дізнатися про акцію	В	З	Д	З, К	З	
Провести акцію				К		В

В – виконання, К – контроль за виконанням, З – затвердження рішень, Д – підготовка документів

Отже, успішне проведення даної акції допоможе мережі магазинів:

- стати більш соціально відповідальними, чим спровокує зростання довіри та впізнаваності бренду серед населення;
- підвищити рівень продажу продукції;
- залучити нових клієнтів;
- посприяти покращенню екологічної ситуації у світі;
- стати прикладом для інших бізнес-організацій.

Бюджет витрат на акцію «Обміняй стару іграшку на знижку» складатиметься з розміру наданої знижки (5%) та витрат на доставку іграшок на переробку (транспортні витрати на доставку іграшок) та оплату за переробку цих іграшок. Оскільки визначити точно розмір таких витрат дуже складно за

попередніми розрахунками, пропонуємо закласти витрати у розмірі 1% від витрат на збут компанії.

Для реалізації проєкту з благодійності «Радість дітям» необхідно також визначити бюджет та відповідальних осіб.

Кінцева ціль благодійної акції «Радість дітям» – залучення уваги до компанії, покращення її іміджу Розглянемо етапи етапи для реалізації заданої цілі, які подані в табл.2.9.

Таблиця 2.9 – Перелік етапів для впровадження акції «Радість дітям»

Перелік етапів	Опис етапів
Визначити перелік лікарень, уточнити приблизну кількість пацієнтів, що там може знаходитись, скласти перелік іграшок, які потрібно закупити (або забрати зі складу)	Зв'язатись з керівництвом лікарень, узгодити перелік іграшок та умови, як їх може буде презентовано дітям. Сформувати список необхідних іграшок
Скласти бюджет витрат	Розрахувати вартість іграшок та їх доставки. Скласти бюджет витрат та затвердити його
Закупити або зібрати необхідні іграшки	Проаналізувати наявність потрібних іграшок та закупити якщо є потреба
Розробити сценарій вручення подарунків	Скласти сценарій поздоровлення із переодяганням співробітника компанії в казкового персонажа
Провести акцію	У визначені строки з визначеними параметрами провести акцію
Опублікувати статтю в інтернет-виданнях про проведену акцію	Висвітлити події свята. Додати світлини з поздоровленням

Джерело: розроблено автором

Визначимо коло відповідальних осіб та відділів, що будуть приймати участь в розробці та реалізації акції «Радість дітям»:

- Департамент маркетингу;
- Фінансовий департамент;
- Працівники магазину.

Складемо матрицю відповідальності для проведення даного заходу та розділимо обов'язки серед зазначених осіб та відділів. Матриця відповідальності за розробку та реалізацію акції подана в табл.2.8.

Отже, ми пропонуємо провести такі заходи для стимулювання збуту:

1. проєкт благодійності «Радість дітям»;
2. акція «Обміняй стару іграшку на знижку»;
3. оплата реклами в Ютуб для рекламування онлайн-магазину Будинок іграшок.

Таблиця 2.8 - Матриця відповідальності за розробку та реалізацію акції «Радість дітям» ТОВ «Альфа-Забави» «Будинок іграшок ТМ»

Перелік етапів	Департамент маркетингу	Фінансовий департамент	Відділ продаж
Визначити перелік лікарень, уточнити приблизну кількість пацієнтів, що там може знаходитись, скласти перелік іграшок, які потрібно закупити (або забрати зі складу)	В, З		
Скласти бюджет витрат	В	К	
Закупити або зібрати необхідні іграшки	В		
Розробити сценарій вручення подарунків	В		
Провести акцію	В, З		В
Опублікувати статтю в інтернет-виданнях про проведену акцію	В		

В – виконання, К – контроль за виконанням, З – затвердження рішень, Д – підготовка документів

Розрахуємо бюджет витрат на проведення заходів зі стимулювання збуту в 2022 році (01.07.022-31.12.2022 року).

Таблиця 2.9 – Бюджет витрат на проведення заходів зі стимулювання збуту в 2022 році (01.07.022-31.12.2022 року)

Витрати	Сума, грн.
проєкт благодійності «Радість дітям» (3 заходи, витрати на 1 захід для 2 лікарень 120 тис.грн.)	360
акція «Обміняй стару іграшку на знижку» (5% від продаж в мережі магазинів $1463648 * 54,1\% * 5\% = 39592$ грн. та 1% від витрат на збут 867,8 тис.грн.)	40 459
оплата реклами в Ютуб для рекламування онлайн-магазину Будинок іграшок (50тис.грн. *6 місяців)	300
Всього витрат	41 119

Джерело: розроблено автором

Бюджет витрат складе 41 119 тис.грн.

Очікується, що проведення даних заходів сприятиме збільшенню продаж в мережі магазинів на 10% та через інтернет-магазин на 20%. Однак, для розрахунку прогнозу продаж необхідно враховувати те, що 3 магазини залишились на окупованій території та протягом першого місяця війни магазини працювали в скороченому режимі. Тому при проведенні запропонованих заходів та за умови, що не погіршиться ситуація в країні, можна розраховувати, що компанія зможе утримати минулорічні обсяги продаж.

Отже, у 2020 році українські та світові бізнес-організації стикнулися з пандемією коронавірусної інфекції, що наклала ряд коректив на функціонування бізнесу. ТОВ «Альфа-Забава» «Будинок іграшок ТМ» не стала виключенням. Зважаючи на те, що це найбільша мережа магазинів дитячих іграшок, постало питання закриття на певний строк фізичних магазинів. Якщо ж з працівниками офісу не виникає таких проблем, адже існує безліч програм для віддаленої роботи, а також проведення зустрічей (Zoom, Microsoft Teams, Google Meet та інші), то з працівниками офлайн-магазинів виникають проблеми. Управління компанією має бути гнучким до таких змін та швидко реагувати на запити споживачів у нових умовах. В 2022 році розпочалась війна в Україні, яка вже має сильний вплив на розвиток бізнесу в країні, у тому числі і для торгових компаній. Тому керівництву ТОВ «Альфа-Забава» «Будинок іграшок ТМ» слід було б прийняти ряд дій для усунення негативних наслідків тотального карантину та початку війни в країні:

- сфокусуватися на інтернет-магазині, пропонувати вигідні для покупців умови доставки;
- зробити максимально безпечною доставку;
- покращити умови для обміну та повернення товарів;
- перекваліфікувати частину працівників офлайн-магазинів на операторів колл-центру, адже вони найкраще знають асортимент продукції і можуть надати якісну консультацію клієнтам;
- розробити ефективну рекламну кампанію через соціальні мережі для залучення нових клієнтів;

- запропонувати співпрацю з відомими українськими блогерами, що мають дітей для збільшення аудиторії;
- надати усі необхідні умови для працівників офісу для безперебійної роботи усіх відділів та департаментів;
- департаменту управління персоналом розробити ряд дій для мотивації працівників у домашніх умовах.

Що ж до реальних обставин, то керівництво компанії змушене було знизити заробітну плату частині працівників аби не збанкрутіти. В даному випадку ці дії з боку апарату управління цілком зрозумілі, адже держава не надала жодної фінансової допомоги бізнесу. Проте якщо казати про масштаби наслідків, то великі бізнес-організації, такі як ТОВ «Альфа-Забава» «Будинок іграшок ТМ», ще змогли втриматися «на плаву», малий же та середній бізнес дуже занепав.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антощенкова В.В. Сучасна маркетингова політика розподілу продукції бізнес-організації: актуальність та перспективи. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2017. С. 77-84.
2. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Юрченко Н. І. Маркетингові підходи в управлінні збутовою діяльністю оптових торговельних підприємств. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 28. С.7-14.
3. Балабанова Л.В. Митрохіна Ю.П. Управління збутовою політикою: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2016. 240 с
4. Біловодська, О. А. Маркетингова політика розподілу та збуту: дослідження сутності, ролі та значення. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. - № 2. С. 85-97.
5. Візіренко С. В., Агаркова О. В. Організація обліку процесу реалізації готової продукції. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 24. С. 36–42.
6. Горобець Н. М., Скрыга О. В. Особливості стратегічного управління виробничо-збутовою діяльністю птахівничого бізнес-організації. *Агросвіт*. 2016. № 4. С. 31-37.
7. Грицишин А. Облік збутової діяльності в умовах розмежування логістичних і маркетингових процесів. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. №. 1. С. 200–212.
8. Данилюк В. О., Дашкевич Д. Р. Особливості управління збутовою діяльністю в бізнес-організаціях різних галузей. *Бізнес Інформ*. 2020. №9. С. 276–283.
9. Данилюк В. О., Дашкевич Д. Р. Особливості управління збутовою діяльністю в бізнес-організаціях різних галузей. *Бізнес Інформ*. 2020. №9. С. 276–283.

10. Дячун О. Продаж у системі маркетингу: природа, функції та види. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2016. № 3. -С. 106-112.
11. Закон України «Про електронну комерцію» від 03.09.2015 № 675-VIII. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text> (дата звернення 05.05.2022).
12. Закон України «Про захист прав споживачів» від 12.05.1991 № 1023-XII. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text> (дата звернення 05.05.2022).
13. Іваночко Н. В. Особливості формування механізму управління збутовою діяльністю бізнес-організації. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 18. С. 214-218.
14. Кабаченко Д. В., Демиденко М.А. Обґрунтування напрямів удосконалення системи управління збутовою діяльністю бізнес-організації. *Причорноморські економічні студії*. 2020. №51. С. 207-214
15. Корженко І. С. Збутова діяльність бізнес-організації-імпортера. *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 111–114.
16. Комеліна О. В., Гаманко Р. С. Логістичне управління збутовою діяльністю бізнес-організації: концептуальний підхід. *Економіка і суспільство*. *Мукачівський державний університет*. 2017. № 13. С. 518–524.
17. Макалюк І. В., Ліндаєв Д. В. Сутність збутової діяльності бізнес-організації та методологічна послідовність оцінювання її ефективності. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2019. № 23. С.140-148.
18. Матвієць О. В., Кошівська М. В. Збутова діяльність як складова частина господарської діяльності бізнес-організації. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2018. № 10. С. 122-128.
19. Нестеренко Р. В. Методичні аспекти забезпечення логістичної діяльності бізнес-організацій як напрям їх ефективного функціонування та розвитку. *Бізнес Інформ*. 2019. №2. С. 266–270.

20. Окландер М. А., Педько І. А. Методи експертних і прогнозних оцінок обсягів збуту промислових бізнес-організацій. *Механізм регулювання економіки*. 2016. № 1. С. 69-77.

21. Олексенко Л.В. Маркетингова політика розподілу: навчальний посібник К. : Видавництво Ліра-К, 2018. 468 с.

22. Офіційний сайт Держстатистики України. – URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 05.05.2022).

23. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk> (дата звернення 05.05.2022).

24. Про схвалення Концепції проекту Закону України "Про внутрішню торгівлю". – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1200-2009-%D1%80#Text> (дата звернення 05.05.2022).

25. Разінькова М. Ю. Маркетингова політика розподілу. *Економіка та держава*. 2018. № 3. С. 57-59.

26. Россоха В.В., Шарапа О.М. Управління збутовою діяльністю аграрних бізнес-організацій у транзакційному вимірі. *Економіка АПК*. 2017. № 4 С. 67.

27. Терент'єва Н. В. Управління збутовою діяльністю в системі управління бізнес-організацією. *Ефективна економіка*. 2016. № 2. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_2_19 (дата звернення 05.05.2022).

28. Тесленко К. Д. Управління збутом продукції бізнес-організації на зовнішньому ринку із застосуванням інноваційного підходу. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2018. № 48(1324). С. 36-41.

29. Трушкіна Н. В. Удосконалення організації збутової діяльності вітчизняних бізнес-організацій з урахуванням нестабільності попиту на вугілля. *Економіка промисловості*. 2015. № 2. С. 120–130.

30. Федькович І. В. Удосконалення логістичної діяльності на бізнес-організації. *Економіка та держава*. 2018. № 1. С. 111-113.

31. Шереметинська О. В., Гаврилюк О.І. Управління збутовою діяльністю бізнес-організацій-суб'єктів ЗЕД в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2016. № 1. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_1_23 (дата звернення 05.05.2022).

32. Штефанич Д., Дячун О. Управління продажем, його функції та об'єктна орієнтація. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2016. № 2. С. 124-132.

33. Fine, L. M. Selling and sales management. *Business Horizons*. 2007. № 50. p. 185-191.

34. Spillecke, S. B. and Brettel, M. The impact of sales management controls on the entrepreneurial orientation of the sales department. *European Management Journal*. 2013. № 31. pp. 410-422.

35. Waller, Nico Schinagl. Return on Marketing Investment. *Journal of Business Case Studies*. 2007. № 3, p. 41-48

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1. Показники оцінки збутової підсистеми та контрактів

Показники	Метод розрахунку
Витрати на збут	Відповідно звіту про фінансові результати
Темп приросту витрат на збут, %	$(Вз\ 1 - В\ 30) * 100\% / Вз0$, Де Вз0 – збутові витрати в попередньому році Вз0- витрати на збут в звітному році
Частка витрат на збут в загальних витратах, %	$Вз/В * 100\%$, Де В – загальні витрати підприємства
Рентабельність витрат на збутову діяльність, %	$Рзбут = \Delta збутП / Вззбут$, де Рзбут – рентабельність витрат на збутову діяльність, $\Delta збутП$ – приріст прибутку за рахунок збутової діяльності, Вззбут – витрати на збутову діяльність.
Коефіцієнт ефективності управління продажами	$Key = \uparrow P / \leftrightarrow УЗ$ де Key – коефіцієнт ефективності управління. Я кщо $Key > 1$, то роботу апарату управління збутом підприємства загалом можна визнати ефективною; $\uparrow P$ – позитивна динаміка результату виробничо-господарської діяльності підприємства (виручки від реалізації та (або) чистого прибутку), що характеризується коефіцієнтом зростання, темпом зростання або темпом приросту відповідного показника; $\leftrightarrow УЗ$ – різноспрямована динаміка сукупних витрат на управління збутовою діяльністю, яка характеризується коефіцієнтом зростання, темпом зростання або темпом приросту витрат на збут підприємства.
Частка фонду оплати праці збутового персоналу в загальному фонді оплати праці бізнес-організації	$ФОП\ пер.збут / ФОП\ заг * 100\%$, де ФОП пер.збут – фонд оплати праці збутового персоналу ФОП заг – загальний фонд оплати праці
Коефіцієнт завершеності покупок	$Псер / Чп$, Де Псер – середня чисельність здійснених покупок Чп – середньоденна кількість відвідувачів в магазині.
Коефіцієнт затрат часу на придбання товарів	$Зф / Зо$ Зо – оптимальні затрати часу на придбання товарів у магазині Зф – фактичні затрати часу на придбання товарів у магазині
Кількість скарг покупців, записаних у книгу відгуків за рік	За записами в книзі скарг
Коефіцієнт стійкості асортименту товарів	$K_c = 1 - (P'ф_1 + P'ф_2 + \dots + P'ф_n / P_n \times n)$ Де $P'ф_1, P'ф_2, \dots, P'ф_n$ – фактична кількість різновидів (видів) товарів, з передбачених асортиментним переліком і відсутніх у продажу в момент окремих перевірок, од .; P_n – кількість різновидів (видів) товарів, передбачене асортиментним переліком, од .; n – кількість перевірок.
Показник витрат часу покупців на очікування обслуговування	$Тф / То$ То – оптимальні затрати часу на обслуговування Тф – фактичні затрати часу на обслуговування

Показник культури обслуговування на думку покупців	Мп / Мз де Мп - кількість покупців, які дали відмінну оцінку та оцінку «добре» стану культури обслуговування у крамниці; Мз - загальна кількість покупців, які оцінили стан культури обслуговування у крамниці.
--	---

Додаток Б

Таблиця Б.1. Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2020 року

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2		
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	598 455	583 172
первісна вартість	1011	917 077	867 860
знос	1012	318 622	284 688
Інвестиційна нерухомість:	1015	300 839	648 315
первісна вартість	1016	315 834	669 525
знос	1017	14 995	-21 210
Довгострокові біологічні активи:	1020		
первісна вартість	1021		
накопичена амортизація	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції:які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств			
інші фінансові інвестиції	1035	20	10
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065		
Інші необоротні активи	1090		34 639
Усього за розділом I	1095	899 314	1 266 136
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	9 749	20 776
Виробничі запаси	1101		
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103		
Товари	1104		
Поточні біологічні активи	1110		

Депозити перестраховування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	71 950	102 545
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			1 239
за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135		6 539
у тому числі з податку на прибуток	1136		369
з нарахованих доходів	1140	2 951	0
із внутрішніх розрахунків	1145		0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5 840	253
Поточні фінансові інвестиції	1160		0
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 616	422
Готівка	1166		
Рахунки в банках	1167		
Витрати майбутніх періодів	1170		
Частка перестраховика у страхових резервах	1180		
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних виплат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	664	1 606
Усього за розділом II	1195	92 410	133 380
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	991 724	1 399 516
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	175 833	505 833
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		0
Капітал у дооцінках	1405		0
Додатковий капітал	1410		0
Емісійний дохід	1411		0
Накопичені курсові різниці	1412		0
Резервний капітал	1415	4 789	5 345
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	368 464	376 238
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	549 086	887 416
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		

Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Усього за розділом II	1595	30 499	23 454
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість:			
за довгостроковими зобов'язаннями	1610		0
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1615	99 976	27 395
за розрахунками з бюджетом	1620	8 673	4 403
за у тому числі з податку на прибуток	1621		0
за розрахунками зі страхування	1625	1 964	4 226
за розрахунками з оплати праці	1630	7 425	15 649
за одержаними авансами	1635		500
за розрахунками з учасниками	1640		0
із внутрішніх розрахунків	1645		0
за страховою діяльністю	1650		0
Поточні забезпечення	1660	10 538	11 714
Доходи майбутніх періодів	1665		0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		0
Інші поточні зобов'язання	1690	283 563	424 759
Усього за розділом III	1695	412 139	488 646
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
Баланс	1900	991 724	1 399 516

Таблиця Б.2. Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2021 року

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2		
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	583 172	1 871 142
первісна вартість	1011	867 860	2 221 643
знос	1012	284 688	350 501
Інвестиційна нерухомість:	1015	648 315	801 177
первісна вартість	1016	669 525	840 340
знос	1017	-21 210	-39 163
Довгострокові біологічні активи:	1020		
первісна вартість	1021		
накопичена амортизація	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств			
інші фінансові інвестиції	1035	10	10
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065		
Інші необоротні активи	1090	34 639	10 026
Усього за розділом I	1095	1 266 136	2 682 355
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	20 776	17 715
Виробничі запаси	1101		
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103		
Товари	1104		
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестраховання	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	102 545	113 648
Дебіторська заборгованість за розрахунками:		1 239	2 837
за виданими авансами	1130		

з бюджетом	1135	6 539	181 700
у тому числі з податку на прибуток	1136	369	5 162
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	253	1 056
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	422	1 574
Готівка	1166		
Рахунки в банках	1167		
Витрати майбутніх періодів	1170		
Частка перестраховика у страхових резервах	1180		
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних виплат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	1 606	961
Усього за розділом II	1195	133 380	319 491
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	1 399 516	3 001 846
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	505 833	1 505 833
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	5 345	5 762
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	376 238	381 078
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	887 416	1 892 673
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		36 594
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Усього за розділом II	1595	23 454	57 608
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість:	1610		

за довгостроковими зобов'язаннями		0	21 248
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1615	27 395	228 274
за розрахунками з бюджетом	1620	4 403	7 076
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	4 226	7 057
за розрахунками з оплати праці	1630	15 649	26 046
за одержаними авансами	1635	500	224
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	11 714	17 675
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	424 759	743 965
Усього за розділом III	1695	488 646	1 051 565
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
Баланс	1900	1 399 516	3 001 846

Таблиця Б.3. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2020 рік
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 202 231	1 284 777
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	786 033	832 518
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	416 198	452 259
Валовий: збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	1 136	485
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		
Адміністративні витрати	2130	70 003	68 165
Витрати на збут	2150	334 303	319 664
Інші операційні витрати	2180	4 918	8 636
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	8 110	56 279
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	104	31
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	2 963	2 618

Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	181	3 147
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	5 070	50 545
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1 067	9 329
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	4 003	41 216
Чистий фінансовий результат: збиток	2355		
II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	3
Матеріальні затрати	2500	15 281	16 741
Витрати на оплату праці	2505	112 534	104 203
Відрахування на соціальні заходи	2510	24 993	22 858
Амортизація, знос та виснаження	2515	20 082	18 717
Інші операційні витрати	2520	236 334	233 946
Всього	2550	409 224	396 465

Таблиця Б.4. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2021 рік
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 463 648	1 202 231
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховання	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	916 578	786 033
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	547 070	416 198
Валовий: збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	907	1 136
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		
Адміністративні витрати	2130	86 780	70 003
Витрати на збут	2150	396 812	334 303
Інші операційні витрати	2180	8 000	4 918
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	56 385	8 110
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200	20 000	

Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	521	104
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	3 869	2 963
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	3 362	181
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	49 675	5 070
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	8 955	1 067
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	40 720	4 003
Чистий фінансовий результат: збиток	2355		
II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	3
Матеріальні затрати	2500	9 593	15 281
Витрати на оплату праці	2505	144 400	112 534
Відрахування на соціальні заходи	2510	31 773	24 993
Амортизація, знос та виснаження	2515	14 881	20 082
Інші операційні витрати	2520	290 945	236 334
Всього	2550	491 592	409 224

Таблиця В.1. Форма аналітичної таблиці для визначення потреби коригування Посадової інструкції Заступника директора з продажу відділу продажу

Структура та зміст Посадової інструкції за типовими рекомендаціями	Структура та зміст Посадової інструкції, що використовується в БО	Аналіз відхилень у структурі та змісті документа	Пропозиції щодо коректи відповідних елементів Посадової інструкції (структури та змісту окремих частин)	Визначення необхідності внесення коректив в інші ВНД (Положення про відділи, Посадові інструкції тощо)
За розділом “Загальні положення”				
<p>У Розділі «Загальні положення» посадової інструкції містяться основні дані про посаду, сферу діяльності працівника, найменування підрозділу, де працює працівник, порядок призначення на посаду та припинення виконання посадових обов'язків, безпосередню підпорядкованість, кваліфікаційні вимоги до працівника (рівень освітньої підготовки, рівень кваліфікації, фах, необхідний стаж роботи за фахом, інші вимоги), наявність підлеглих, перелік основних законодавчих актів, інших матеріалів, якими керується в роботі працівник, порядок заміщення інших працівників на період їхньої тимчасової відсутності (відпустки, хвороба, інші поважні причини), а також хто заміщує його. [28]</p>	<p>1.1. Заступник директора з продажу відноситься до категорії “Керівники”.</p> <p>1.2. Заступник директора з продажу приймається на роботу і звільняється наказом директора підприємства, у відповідності вимогами Кодексу законів про працю України.</p> <p>1.3. На посаду заступника директора з продажу призначається особа, що має вищу економічну або технічну освіту, з досвідом роботи керівником в сфері продажу не менше 3 років, та на підприємстві не менше 1 року.</p> <p>1.4. Заступник директора з продажу підпорядковується безпосередньо директорів підприємства.</p> <p>1.5. Заступник директора з продажу здійснює керівництво відділом збуту.</p>	<p>Згідно з типовими рекомендаціями у структурі документа відхилень не було виявлено, проте у змісті даного розділу наявні певні відхилення. Не вистачає даних щодо припинення виконання посадових обов'язків.</p>	<p>Внести дані щодо умов припинення виконання посадових обов'язків, а також інформацію щодо відділу у якому працює працівник.</p>	<p align="center">-</p>

	<p>1.6. На час відсутності заступника директора з продажу його обов'язки виконує особа, призначена директором підприємства у встановленому порядку. Дана особа набуває відповідні права і несе відповідальність за якісне і своєчасне виконання покладених на неї обов'язків.</p>			
	<p>1.7. В своїй роботі заступник директора з продажу керується чинними законодавчими і іншими нормативно-правовими актами України, внутрішніми нормативними документами підприємства, а також своєю посадовою інструкцією.</p>			
За розділом “Завдання та обов'язки”				
<p>У цьому розділі визначається самостійна ділянка роботи відповідно до Положення про підрозділ. Ділянка роботи може визначатися шляхом виділення групи питань з відповідних напрямів або закріпленням за працівниками перелік об'єктів управління, або як перелік відносно самостійних питань. Визначається перелік видів робіт, з яких складаються функції, що виконуються. Під час встановлення видів робіт слід визначати їх за організаційно-юридичними ознаками (керує, затверджує, здійснює, організовує, розглядає, виконує, забезпечує, контролює, бере участь, готує</p>	<p>Для виконання покладених на нього функцій Заступник директора з продажу зобов'язаний:</p>	<p>Згідно з типовими рекомендаціями у структурі документа відхилень не було виявлено, проте у змісті даного розділу наявні певні відхилення. Деякі завдання та обов'язки слід передати для виконання іншим підрозділам.</p>		
	<p>2.1. Оперативно керувати і контролювати роботу відділу продажу.</p>			
	<p>2.2. Виконувати поставлені директором підприємства стратегічні цілі по обсягах продажу і асортименту продукції, якісної і кількісної дистрибуції за рахунок ефективного керування відділом збуту.</p>			
	<p>2.3. Організовувати ефективний продаж через представників торговельних на закріпленій території, фахівців (зі збуту) що знаходяться в торговому залі.</p>			

<p>тощо). Завдання та обов'язки працівника мають відповідати завданням і функціям підрозділу та вимогам кваліфікаційної характеристики відповідної посади. [28]</p>	<p>2.4. Доводити до відома працівників відділу продажу поставлені перед ними завдання, перевіряти готовність до вирішення поставлених завдань, розподіляти ділянки роботи між ними.</p>			
	<p>2.5. Розробляти правила роботи підлеглих з метою збільшення долі активного збуту в обслуговуванні клієнтів.</p>			
	<p>2.6. Контролювати роботу підлеглих за затвердженими звітними документами, а також шляхом відвідування клієнтів на закріпленій за працівником території.</p>			
	<p>2.7. Розробляти плани роботи та продажу на місяць, квартал, рік.</p>			
	<p>2.8. Забезпечувати виконання планів відділу по досягненню рівня дистрибуції.</p>			
	<p>2.9. Забезпечувати збільшення частки ринку в регіоні.</p>			
	<p>2.10. Організовувати і проводити з підлеглими працівниками щоденні оперативки, щотижневі і щомісячні наради по підведенню підсумків і постановці нових завдань на наступний період роботи.</p>			
	<p>2.11. Розробляти маршрути переміщення, а також коректувати їх з урахуванням оновлюваних баз даних клієнтів.</p>			
	<p>2.12. Визначати стратегію розвитку регіону, окремих територій регіону.</p>			
	<p>2.13. Відповідати за дотримання цінової політики підприємства на всій території регіону, у всіх каналах продажу.</p>			

	2.14. Формувати пропозиції по впровадженню різних інновацій у системі продажу, спрямованих на збільшення обсягів продажу у регіоні.			
	2.15. Здійснювати контроль за наданням звітності у встановленій формі.			
	2.16. Здійснювати необхідні ділові, іміджеві контакти з бізнесовими колами та органами державної виконавчої влади.			
	2.17. Клопотати й обґрунтовувати необхідність введення нових категорій працівників, необхідність збільшення (скорочення) існуючого складу працівників відділу, звільнення підлеглих працівників через невідповідність займаній посаді.			
	2.18. Приймати активну участь у підборі і навчанні нових працівників.			
	2.19. Здійснювати нагляд за виконанням графіку робіт, розміщенням працівників відповідно до штатного розпису, виконанням конкретних видів робіт.			
	2.20. Перевіряти забезпеченість відділу матеріально-технічними, інформаційними ресурсами, необхідними для виконання поставлених завдань, запобігати простоям, аваріям, тимчасовим зупинкам роботи.			

	2.21. Запобігати виникненню конфліктних ситуацій між підлеглими працівниками.		На мою думку це завдання можна перекласти на HR-службу, адже саме вони повинні виконувати обов'язки із запобіганням конфліктів та їх врегулюванням.	Внести відповідний пункт у розділ "Завдання та обов'язки" у Посадову інструкцію працівників HR-служби.
	2.22. Забезпечувати виконання чинного законодавства в діяльності підрозділу, активне використання правових засобів для удосконалення, укріплення договірної дисципліни, фінансового становища підприємства.			
	2.23. Забезпечувати виконання ліцензійних, сертифікованих і екологічних вимог для гарантування безперервної діяльності підприємства.			
	2.24. Забезпечувати виконання працівниками підрозділу правил внутрішнього розпорядку, інших діючих на підприємстві правил і положень, умов трудових договорів, вимог по охороні праці, техніці безпеки, протипожежній безпеці.			
	2.25. У випадку здійснення працівниками відділу дисциплінарних або інших проступків доповідати про це директорові підприємства та притягнути їх до відповідальності у встановленому порядку.			
	2.26. Керувати системою індивідуальної оцінки працівників відділу і внесення зміни в систему компенсації.		Ці завдання можна передати відділу розвитку персоналу та фінансовому відділу.	Внести відповідний пункт у розділ "Завдання та обов'язки" у Посадову інструкцію працівників фінансового відділу, та розвитку персоналу.

	2.27. Відповідати за нарахування заробітної плати співробітників відділу продажу і контролювати її видачу.		Це обов'язки фінансового відділу.	Внести відповідний пункт у розділ "Завдання та обов'язки" у Посадову інструкцію працівників фінансового відділу, а саме бухгалтерів.
	2.28. Проводити бесіди з підлеглими працівниками з метою вияснення причин незадоволеності роботою, і разом з ними вирішувати ці питання.		Ці завдання мають входити в посадову інструкцію працівника відділу розвитку персоналу.	Внести відповідний пункт у розділ "Завдання та обов'язки" у Посадову інструкцію працівників відділу розвитку персоналу.
	2.29. Здійснювати контроль за використанням оргтехніки працівниками відділу.		Це зобов'язання слід перекласти на офісного менеджера та на управляючих магазинів.	Внести відповідний пункт у розділ "Завдання та обов'язки" у Посадову інструкцію офісного менеджера та управляючих магазинів.
	2.30. Відвідувати виставки, конференції, наради та інші заходи у сфері роздрібної торгівлі ігор та іграшок для інформованості про розвиток ринку і зміни в регулюванні підприємницької діяльності.			
	2.31. Проводити переговори з елітними клієнтами про умови продажу і надання супутніх послуг.			
	2.32. Підтримувати і розвивати рівень лояльності клієнтів.		Це завдання слід передати маркетинговому відділу.	Внести відповідний пункт у розділ "Завдання та обов'язки" у Посадову інструкцію працівників маркетингово відділу.

<p>2.33. Бути присутнім при спілкуванні підлеглих працівників з клієнтами і відвідувачами (аналізувати бесіду, відношення до клієнтів і відвідувачів), вести спостереження за професійною поведінкою підлеглих, вказувати на помилки підлеглих і попереджувати про необхідність їх усунення.</p>			<p>Це завдання слід передати працівникам розвитку персоналу.</p>	<p>Внести відповідний пункт у розділ “Завдання та обов’язки” у Посадову інструкцію працівників відділу розвитку персоналу.</p>
<p>2.34. Давати підлеглим необхідні вказівки з виконання ними робіт, що мають для них обов’язковий характер.</p>				
<p>2.35. Забезпечувати взаємозв’язок підлеглого підрозділу з іншими підрозділами підприємства.</p>			<p>Це завдання слід передати працівникам розвитку персоналу.</p>	<p>Внести відповідний пункт у розділ “Завдання та обов’язки” у Посадову інструкцію працівників відділу розвитку персоналу.</p>
<p>2.36. Виконувати (якщо цього вимагає ситуація) роботу окремих працівників відділу продажу.</p>				
<p>2.37. Контролювати рівень дебіторської заборгованості.</p>			<p>Це завдання слід передати фінансовому відділу.</p>	<p>Внести відповідний пункт у розділ “Завдання та обов’язки” у Посадову інструкцію працівників фінансового відділу.</p>
<p>2.38. Вміти працювати з довідковою технічною літературою.</p>				
<p>2.39. Вивчати суспільну думку про продукцію і надані послуги.</p>				
<p>2.40. Вести документальний облік витрат понесених при виконанні завдань.</p>				
<p>2.41. Регулярно надавати безпосередньому керівникові звіт про пророблену роботу за період.</p>				

	2.42. Не допускати поширення стороннім особам інформації, що складає комерційну таємницю підприємства.			
	2.43. Бути ввічливим, вміти коректно знаходити вихід із конфліктних ситуацій.			
	2.44. Постійно мати охайний вигляд, дотримуватися ділової форми одягу, правил ділового етикету, розпорядку трудового дня.			
	2.45. Тримати робоче місце і довірену техніку в чистоті і працездатному стані.			
	2.46. Постійно працювати над підвищенням свого та підлеглих працівників освітнього та професійного рівня, бути дисциплінованим, чітко виконувати доручення, проявляти ініціативу та мобілізувати себе на виконання поставлених задач.	Це завдання слід передати працівникам відділу розвитку персоналу.		Внести відповідний пункт у розділ “Завдання та обов’язки” у Посадову інструкцію працівників відділу розвитку персоналу.
	2.47. Виконувати всі інші вказівки керівництва підприємства, що стосуються його роботи.			
За розділом “Права”				
У Розділі «Права» визначаються і наводяться делеговані працівникові повноваження, за допомогою яких працівник має забезпечувати в процесі своєї діяльності виконання покладених на нього завдань та обов’язків. Наприклад, вносити пропозиції з відповідних питань, приймати певні рішення, узгоджувати проекти документів, виконувати обов’язки представництва підрозділу з певних	Заступник директора з продажу має право: 3.1. Знайомитися з проектами рішень, наказами, розпорядженнями, постановами керівництва підприємства, що стосуються його діяльності. 3.2. Знайомитися з документами, що визначають його права й обов’язки по займаній посаді, критерії оцінки якості виконання посадових обов’язків.	Згідно з типовими рекомендаціями у структурі документа та змісті даного розділу відхилень не було виявлено.	-	-

<p>питань, брати участь у нарадах, отримувати необхідну для виконання своїх завдань інформацію від відповідних підрозділів тощо. [28]</p>	<p>3.3. Брати участь в обговоренні питань щодо обов'язків, що виконуються ним.</p>			
	<p>3.4. Повідомляти безпосередньому керівнику про усі недоліки, виявлені у процесі виконання своїх посадових обов'язків та у господарській діяльності підприємства (його структурних підрозділах) і вносити пропозиції по їх усуненню.</p>			
	<p>3.5. Вимагати від безпосереднього керівника та інших посадових осіб підприємства сприяння у виконанні своїх посадових обов'язків.</p>			
	<p>3.6. Підписувати і візувати документи в межах своєї компетенції.</p>			
	<p>3.7. Вимагати від керівників структурних підрозділів підприємства інформацію і документи, необхідні для виконання своїх посадових обов'язків.</p>			
	<p>3.8. Вносити безпосередньому керівникові пропозиції щодо удосконалення роботи, пов'язаної з виконанням обов'язків передбачених цією посадовою інструкцією.</p>			
	<p>3.9. Давати пропозиції директорові підприємства про притягнення до дисциплінарної відповідальності окремих працівників відділу продажу за невиконання покладених на них обов'язків, порушення трудової дисципліни.</p>			

	3.10. Давати пропозиції директорові підприємства про заохочення окремих працівників відділу продажу за належне виконання покладених на них обов'язків, зразкову трудову дисципліну і т.д.			
	3.11. Вимагати від директора підприємства забезпечення організаційно-технічних умов і оформлення встановлених документів, необхідних для виконання посадових обов'язків.			
За розділом “Повинен знати”				
У Розділі «Повинен знати» містяться вимоги до спеціальних знань, а також знань законодавчих актів та нормативних документів, необхідних для виконання посадових обов'язків. [28]	<p>Заступник директора з продажу повинен знати:</p> <p>4.1. Законодавчі, нормативні, методичні інші керівні документи з питань організації та здійснення підприємницької діяльності.</p> <p>4.2. Накази, постанови, розпорядження директора підприємства, що стосуються його діяльності.</p> <p>4.3. Методи і порядок розробки прогнозів, перспективних і поточних планів продажу продукції.</p> <p>4.4. Основи маркетингу, кон'юнктуру ринку.</p> <p>4.5. Методи вивчення попиту на продукцію.</p> <p>4.6. Правила і методи роботи з існуючими і потенційними партнерами, конкурентами.</p> <p>4.7. Організацію обліку і складання звітності про виконання планів продажу.</p> <p>4.8. Номенклатуру продукції, стандарти та технічні характеристики продукції, що реалізується підприємством.</p>	Згідно з типовими рекомендаціями у структурі документа та змісті даного розділу відхилень не було виявлено. Достатньо інформації для розуміння усіх законів, нормативних та організаційних документів що регламентують роботу заступника директора з продажу.	-	-

	4.9. Відомості, що становлять комерційну таємницю підприємства, які стосуються його діяльності.			
	4.10. Організацію складського господарства і реалізації продукції.			
	4.11. Збутові потужності, технологію постачання та збуту на підприємстві.			
	4.12. Передовий вітчизняний і закордонний досвід по організації й удосконалюванню своєї роботи.			
	4.13. Методи передачі, обробки і збереження інформації з використанням сучасних технічних засобів комунікації і зв'язку, комп'ютера.			
	4.14. Етику ділового спілкування.			
	4.15. Правила оформлення документації.			
	4.16. Основи психології, економіки, управління, права, трудового законодавства.			
	4.17. Правила внутрішнього трудового розпорядку.			
	4.18. Правила і норми охорони праці, техніки безпеки, виробничої санітарії, протипожежного захисту при роботі з оргтехнікою і у службових приміщеннях підприємства.			
	4.19. Вимоги даної посадової інструкції.			
За розділом “Відповідальність”				
	Заступник директора з продажу несе відповідальність:	Згідно з типовими рекомендаціями у структурі	Додати пункт про показників ефективності	-

Розділ «Відповідальність» містить показники оцінки роботи працівника та межі його особистої відповідальності за результати діяльності та виконання робіт. Показниками оцінки роботи є якість та своєчасність виконання посадових завдань та обов'язків. Наприклад, зазначається, що працівник несе відповідальність за невиконання або неналежне виконання посадових завдань та обов'язків, порушення правил внутрішнього трудового розпорядку та правил з охорони праці тощо. [28]	5.1. За невиконання та неналежне виконання своїх посадових обов'язків, передбачених даною посадовою інструкцією, у межах, визначених чинним законодавством України про працю.	документа відхилень не було виявлено, проте у змісті даного розділу наявні певні відхилення. Не вистачає показників ефективності оцінки роботи працівника. Наприклад, якість та відповідність виконання плану зі збуту.	оцінки роботи заступника директора з продажу.	
	5.2. За здійснення в процесі своєї діяльності правопорушення в межах, визначених діючим адміністративним, кримінальним і цивільним законодавством України.			
	5.3. За заподіяння матеріальної шкоди підприємству – у межах, визначених діючим трудовим, кримінальним і цивільним законодавством України.			
	5.4. За розголошення комерційної таємниці – відповідно до діючого адміністративного, кримінального і трудового законодавства України.			
	5.5. За порушення правил чинного внутрішнього трудового розпорядку відповідно до діючого трудового законодавства України.			
За розділом “Критерії ефективності”				
У типових рекомендаціях відсутній даний пункт. Тому можна вважати його необов'язковим.	6.1. Працююча система активного продажу і продажу на торгових точках.	Вважаючи відсутність даного пункту у типових рекомендаціях слід зробити висновок, що наявне відхилення від структури документу, а також його змісту.	-	-
	6.2. Виконання планових показників по обсягах реалізації.			
	6.3. Виконання планових показників по збільшенню кількості клієнтів.			
	6.4. Виконання нормативних показників по кредиторській і дебіторській заборгованостях.			

	6.5. Рівень професіоналізму, задоволеності і мотивації персоналу відділу продажу.			
За розділом «Взаємовідносини (зв'язки) за посадою»				
У Розділі «Взаємовідносини (зв'язки) за посадою» визначається коло основних взаємозв'язків працівника із співробітниками свого та інших структурних підрозділів, а також зі сторонніми підприємствами, організаціями, установами, з якими працівник має службові взаємовідносини, терміни отримання та надання взаємної інформації (за наявності), порядок погодження та затвердження відповідних документів тощо.	7.1. Для виконання функцій та реалізації прав, передбачених даною інструкцією заступник директора з продажу взаємодіє зі всіма підрозділами підприємства з питань щодо виконання вимог своєї посадової інструкції.	Згідно з типовими рекомендаціями у структурі документа та змісті даного розділу відхилень не було виявлено.	-	-
За розділом «Кваліфікаційні вимоги»				
Розділ «Кваліфікаційні вимоги» містить норми, які стосуються освіти, освітньо кваліфікаційний рівнів та досвіду, достатніх для повного і якісного виконання робіт за посадою.	У даному документі такий розділ відсутній.	Кваліфікаційні вимоги розписані у розділі Загальні положення.	Слід окремо винести дані щодо освіти, освітньо кваліфікаційний рівнів та досвіду, достатніх для повного і якісного виконання робіт за посадою.	-



метадані

Заголовок

Управління збутовою діяльністю бізнес-організації ТОВ «Альфа-Забава» (Будинок Іграшок TM).doc

Автор

Литвиненко Сімона Юрїїана

Науковий керівник

Шершньова Зоя Євгенівна

підрозділ

кафедра менеджменту

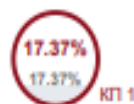
Перелік можливих спроб маніпуляцій з текстом

У цьому розділі Ви можете знайти інформацію щодо модифікації тексту, яка може бути спрямована на зміну результату аналізу. Невидимі для особи, яка оцінює зміст документа у роздрукованій чи файльній формі, вони впливають на фрази, порівнявані під час аналізу тексту (включно з передбачуваними помилками), щоб приховати заповнення, а також підробити значення у звіті про подібність. Слід оцінити, чи є модифікації навмисними чи ні.

Заміна букв		1
Інтервали		0
Мікропробіли		48
Білі знаки		2
Парафрази (SmartMarks)		97

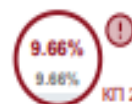
Обсяг знайдених подібностей

Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



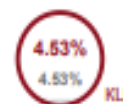
25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



9023

Кількість слів



70308

Кількість символів

Подібності за списком джерел

Прокрутіть список та аналізуйте, особливо, фрагменти, які перевищують КП 2 (позначено жирним шрифтом). Скористайтеся посиланням "Позначити фрагмент" та перепевняйте, чи є вони короткими фразами, розкиданими в документі (випадковій схожості), численними короткими фразами поруч з іншими (мозаїчний плагіат) або великими фрагментами без зазначення джерела (прямий плагіат).

10 найдовших фраз

Копіювати текст

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ДІЮЧИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	https://novacsvta.com/wp-content/uploads/2019/07/ScStrCEEur-Kyiv-June2019.pdf	145	1.61 %
2	Управління збутовою діяльністю на підприємстві 3/12/2020 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра маркетингу)	134	1.49 %
3	Управління збутовою діяльністю на підприємстві 3/12/2020 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра маркетингу)	75	0.83 %
4	http://4ua.co.ua/marketing/sa2bc78b5d43b88421306c37_0.html	70	0.78 %

5	Удосконалення управління збутовою діяльністю малого підприємства .docx 5/30/2020 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра менеджменту)	58	0.64 %
6	http://www.economy.gov.ua/?qpc=1&re=4783	46	0.51 %
7	https://subj.ukr-lit.com/upravlinnya-zbutovoyu-politikoju-balabanova-l-v-rezyume/	44	0.49 %
8	Оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства 5/24/2020 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра бізнес-економіки та підприємництва)	41	0.45 %
9	Удосконалення управління збутовою діяльністю малого підприємства .docx 5/30/2020 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра менеджменту)	41	0.45 %
10	https://novasvita.com/wp-content/uploads/2019/07/ScStrCEEur-Kyiv-June2019.pdf	41	0.45 %

з бази даних RefBooks (0.00 %)

порядковий номер	заголовок	кількість (додаткових слів (фрагментів))
------------------	-----------	--

з домашньої бази даних (6.82 %)

порядковий номер	заголовок	кількість (додаткових слів (фрагментів))	
1	Удосконалення управління збутовою діяльністю малого підприємства .docx 5/30/2020 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра менеджменту)	307 (13)	3.40 %
2	Управління збутовою діяльністю на підприємстві 3/12/2020 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра маркетингу)	209 (2)	2.32 %
3	Оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства 5/24/2020 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра бізнес-економіки та підприємництва)	77 (3)	0.85 %
4	Формування та реалізація публічної політики сталого розвитку територій в Україні 5/7/2020 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра національної економіки та публічного управління)	22 (2)	0.24 %

з програми обміну базами даних (0.60 %)

порядковий номер	заголовок	кількість (додаткових слів (фрагментів))	
1	NUPH(диплом перевірка на плагіат - копія).docx 5/6/2019 National University of Pharmacy (NUPH)	15 (1)	0.17 %
2	LUEENU/Morre_EP_3.pdf 11/20/2018 Lesya Ukrainka Eastern European National University (Кафедра міжнародних економічних відносин та управління проектами)	15 (2)	0.17 %

3	LUEENU/Шевчук.docx 11/20/2018 Lesya Ukrainka Eastern European National University (Кафедра міжнародних економічних відносин та управління проектами)	12 (1)	0.13 %
4	Організація збутової діяльності підприємства 1/16/2018 Kharkiv National University of Economics named after S.Kuznets (KNUE) (KNUE)	7 (1)	0.08 %
5	Управління збутовою діяльністю підприємства 6/3/2021 National University "Zaporizhzhia Polytechnic" (Кафедра "Підприємництво, торгівля та біржова діяльність")	5 (1)	0.06 %

з Інтернету (9.95 %)

порядковий номер	джерело URL	кількість однанових слів (фрагментів)	
1	https://novaosvita.com/wp-content/uploads/2019/07/ScStrCEEur-Kyiv-June2019.pdf	186 (2)	2.06 %
2	https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/08/MY-10-2019.pdf	102 (7)	1.13 %
3	http://4ua.co.ua/marketing/5a2bc78b5d43b88421306c37_0.html	95 (3)	1.05 %
4	http://sela.kpi.ua/bitstream/123456789/29187/1/Tkachuk_bakalavr.pdf	87 (5)	0.96 %
5	https://subj.ukr-lit.com/uvpravlennya-zbutovoyu-politikoyu-balabanova-l-y-rezюме/	83 (5)	0.92 %
6	http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4783	46 (1)	0.51 %
7	http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2012_1_12.pdf	46 (2)	0.51 %
8	https://knspekta.net/lek-14063.html	37 (3)	0.41 %
9	https://roni.org/referaty/taznoei/804919/	32 (4)	0.35 %
10	https://www.webkursovik.ru/kartgotrab.asp?id=81909	30 (3)	0.33 %
11	http://pbd.znu.edu.ua/page/5/8_2019/Terenieva_dis_.pdf	30 (4)	0.33 %
12	https://kneu.edu.ua/userfiles/Department_of_Administration_and_Marketing_Personn/Kafedra+marketingu+%25D1%2596m_+A_F_Pavlenka%202019/Blank_lyul_KBR_2020.docx	29 (2)	0.32 %
13	https://kidscity.com.ua/index.php?route=information/information&information_id=9	21 (1)	0.23 %
14	https://studme.com.ua/1257010715002/logistika/logistika_optovyh_prodzh.htm	21 (1)	0.23 %
15	http://i@redf.com.ua/print-page-1-120147-Teoreticheskie-osnovy-organizacii-yneshneekonomicheskoy-deyateli-nosti-predpriyatija.html	21 (2)	0.23 %
16	https://knowledge.allbest.ru/management/2c0a65625b3ad68b4d43b89521216c27_1.html	18 (1)	0.20 %
17	https://modecon.mnau.edu.ua/?smd_process_download=1&download_id=10040	14 (1)	0.16 %

Список прийнятих фрагментів (немає прийнятих фрагментів)

порядковий номер	ЗМІСТ	кількість однанових слів (фрагментів)
------------------	-------	---------------------------------------

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомився(-лась) з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Литвиненко Сімона Юріївна

Назва: Управління збутовою діяльністю бізнес-організації ТОВ «Альфа-Забава» (Будинок ІграшокТМ).doc

Координатор: Шершньова Зоя Євгенівна

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності 1:17.4

Коефіцієнт подібності 2:9.7

Тривога: 1

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

виявлені в роботі запозичення є сумнійними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;

виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;

виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування:

.....
.....

.....



Дата 19 травня 2022 р

Підпис Наукового керівника

Кафедра менеджменту

Витяг з протоколу № Звід 27.05.2022

Засідання комісії з етикета академічної доброчесності зі спеціальності 073 «Менеджмент» (у форматі відеоконференції)

ГОЛОВА КОМІСІЇ: к.е.н., доц. Барабась Д.О.

ПРИСУТНІ ЧЛЕНИ КОМІСІЇ: к.е.н., проф. Банщиків П.Г., к.е.н., ст.викл. Ліщинська В.В.

СЛУХАЛИ: Про виявлення ознак недоброчесної поведінки здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, ОПП «Менеджмент бізнес-організацій», денної форми навчання, Литвиненко Сімони Юріївни надання рекомендацій кафедрі менеджменту про допущення кваліфікаційної бакалаврської роботи до захисту.

УХВАЛИЛИ: Рекомендувати кафедрі менеджменту допустити до захисту кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувачки першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, ОПП «Менеджмент бізнес-організацій», денної форми навчання, Литвиненко Сімони Юріївни. Виявлені в роботі запозичення є сумнівними і не мають ознак плагіату.

**Голова комісії,
к.е.н., доцент
кафедри менеджменту**



Барабась Д.О.

**Секретар комісії,
к.е.н., старший викладач
кафедри менеджменту**



Ліщинська В.В.